

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Analýza konkurence drogerie
Competitive Analysis of a Drugstore

Student: Radka Grygarová

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Marcela Papalová, Ph.D.

Ostrava 2014

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání bakalářské práce

Student: **Radka Grygarová**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R037 Management
Téma: **Analýza konkurence drogerie**
Competitive Analysis of a Drugstore

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Vymezení použitých metod a technik
 3. Charakteristika drogerie
 4. Aplikace metod pro analýzu konkurence
 5. Zhodnocení a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

FOTR, Jiří et al. *Tvorba strategie a strategické plánování. Teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3985-4.
JOHNSON, Gerry, Richard WHITTINGTON a Kevan SCHOLLES. *Exploring strategy*. 9th ed. Harlow: Financial Times Prentice Hall, 2011. ISBN 978-027-3735-496.
KOZEL, Roman, Lenka MLYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3527-6.


Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Marcela Papalová, Ph.D.**

Datum zadání: 22.11.2013

Datum odevzdání: 09.05.2014





Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

„Prohlašuji, že jsem celou práci včetně všech příloh vypracovala samostatně.“

V Ostravě dne 9. května 2014

.....

Radka Grygarová

Upřímně bych tímto chtěla poděkovat své vedoucí bakalářské práce, paní Ing. Marcele Papalové, Ph.D., za velmi cenné rady během konzultací a za odborné vedení.

Obsah

1	Úvod	5
2	Vymezení použitých metod a technik	6
2.1	Strategie a strategické řízení	6
2.2	Strategické cíle	7
2.3	Strategická analýza	7
2.3.1	Externí analýza	8
2.4	PEST analýza	10
2.4.1	PESTEL analýza	12
2.4.2	Další varianty PEST analýzy	12
2.4.3	Stanovení vah jednotlivých faktorů	13
2.5	Analýza konkurence	14
2.5.1	Základní kroky analýzy konkurence	14
2.5.2	Vlivy okolního prostředí na hlavní konkurenty	16
2.6	Marketingový výzkum	17
2.6.1	Definování cíle	17
2.6.2	Zdroje dat	17
2.6.3	Metody a techniky sběru dat	17
2.6.4	Určení vzorku respondentů	20
2.6.5	Sběr dat	21
2.6.6	Zpracování a analýza dat	21
2.6.7	Závěrečná zpráva	21
3	Charakteristika drogerie Rossmann	22
3.1	Historie společnosti	22
3.2	Drogerie Rossmann v České republice	22
3.2.1	Dětský úsměv	23
3.3	Nabízený sortiment	23
3.3.1	Zvýhodněné nabídky	23
3.3.2	Rossmann, značka kvality	23
3.4	Zaměstnanci drogerie Rossmann	25
3.5	Poskytované služby	25
3.6	Charakteristika vybrané pobočky drogerie Rossmann	26
4	Aplikace metod pro analýzu konkurence	27

4.1	Analýza makrookolí	27
4.1.1	PEST analýza	27
4.2	Analýza konkurence	37
4.2.1	Identifikace současných a potenciálních konkurentů	37
4.2.2	Sestavení konkurenčního profilu konkurentů	37
4.2.3	Porovnání hlavních konkurenčních prodejen s vybranou pobočkou Rossmann	42
4.2.4	Cenové srovnání	44
4.2.5	Cíl v oblasti tržního podílu a strategický záměr společnosti	49
4.2.6	Shrnutí	49
4.3	Dotazování.....	50
4.3.1	Přípravná fáze.....	50
4.3.2	Dotazník.....	51
4.3.3	Zhodnocení výsledků jednotlivých otázek	51
4.3.4	Ověření stanovených hypotéz.....	60
4.3.5	Shrnutí	60
5	Zhodnocení a doporučení	61
6	Závěr.....	64
	Seznam použité literatury	65
	Seznam tabulek a obrázků	68
	Seznam zkratk a symbolů	69
	Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	70
	Seznam příloh.....	71

1 Úvod

Řetězce drogerií procházejí velkým konkurenčním bojem. Společnosti se snaží zaujmout zákazníky modernizací prodejen, inovacemi a snahou, poskytovat co nejkvalitnější služby. V poslední době je kladen velký důraz na ekologický přístup a jakost výrobků, proto drogerie vytváří konkurenční výhody například prodejem kvalitních exkluzivních produktů za co nejvýhodnější ceny. Některé drogerie se snaží získat věrné zákazníky prostřednictvím členských výhod, jiné díky navození příjemné atmosféry na prodejně. Tvorba vhodné strategie společnosti je jedním z nejdůležitějších úkolů managementu a závisí na ní životnost a konkurenceschopnost celého řetězce.

Bakalářská práce bude zaměřena na sledování konkurenční pozice společnosti Rossmann v souvislosti ostatními drogistickými řetězci, které mají na českém trhu značný podíl. Toto téma bylo zvoleno z důvodu probíhajících změn na trhu a tedy jeho aktuálnosti.

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část je zaměřena na vymezení základních pojmů. Bude vysvětlen pojem strategie a strategické řízení, strategické cíle a strategická analýza. Další část bude zaměřena na PEST a PESTEL analýzu, kde budou definovány politicko-legislativní, ekonomické, sociální a technologické faktory. Základní kapitola teoretické části představuje analýza konkurence, ve které budou popsány jednotlivé kroky. Poslední kapitola teoretické části bude věnována marketingovému průzkumu odvětví, konkrétně dotazování.

V praktické části budou jednotlivé metody aplikovány. Nejprve bude provedena PEST analýza a identifikovány faktory, které ovlivňují drogerii Rossmann. Další část bude zaměřena na analýzu konkurence. Drogerie Rossmann bude srovnávána s dm drogerií, s drogerií Teta a zohledněn bude také nákup drogistického zboží v hypermarketu Interspar. Poslední kapitola praktické části bude zaměřena na zhodnocení výsledků dotazování.

Cílem této bakalářské práce je na základě PEST analýzy a analýzy konkurence zhodnotit postavení na trhu konkrétní pobočky drogerie Rossmann. Vzhledem k tomu, že řetězce drogerií využívají stejnou strategii na všech pobočkách, bude část bakalářské práce zaměřena na identifikaci příležitostí a hrozeb pro celou společnost. Výhody a nevýhody budou porovnány s ostatními řetězci drogerií na základě dotazování. V poslední části budou navržena řešení ke zlepšení konkurenceschopnosti drogerie Rossmann.

2 Vymezení použitých metod a technik

V následující kapitole budou vymezeny základní pojmy a blíže popsány metody pro praktickou část bakalářské práce.

2.1 Strategie a strategické řízení

Strategie je jádrem strategického řízení. Jedná se o široce zaměřený koncept, který představuje dlouhodobý směr pro organizaci a proto je jedním z nejvýznamnějších procesů řízení firmy. Projevuje se jak v krátkodobém chování firmy, tak v dlouhodobém vývoji, zabývá se klíčovými otázkami a vzhledem k tomu, že představuje důležitou součást řídicích a manažerských procesů, mohlo by její nedostatečné zpracování znamenat opožděné reakce podniku na změny trhu a tím také zvýšené riziko (Johnson, 2011; Fotr, 2012).

Strategie určuje konkurenční schopnost firmy, její cíle a politiku, potřebnou k dosažení cílů. Je možno ji chápat také jako vodítko pro rozhodování a držet se následujících hypotéz, určujících konkurenční schopnost firmy, rozvíjení jedinečných kompetencí, naplnění budoucích cílů a politiky, určující dosažení těchto cílů (Fotr, 2012).

Mezi klíčové úkoly podniku patří pozorování změn, reagování na změny, probíhající v jeho okolí a snaha o vytváření konkurenčních výhod. Pokud firma dokáže zákazníkům nabídnout něco jedinečného, má větší šanci obstát. Souhrn výše uvedených činností nazýváme strategickým řízením, jehož cílem především je vymežit cestu, kam bude podnik směřovat. Podmínkou úspěšné strategie je provázanost výsledků. Strategie většinou neposkytuje jednoznačnou odpověď. Je nutné snažit se porozumět okolnostem, objevovat nové možnosti a zkoumat každý nový podnět, aby byla rozhodnutí správná a efektivní. Díky strategii lze získat komplexní pohled a strategie by měla pro každý podnik představovat jednu z nejdůležitějších částí při plánování a rozhodování (Fotr, 2012; Johnson, 2011).

Úroveň strategie. Johnson (2011) rozlišuje 3 úrovně strategie. *Podniková úroveň* představuje úroveň nejvyšší a zabývá se základní orientací firmy. Týká se firemního cíle a záměrů s ohledem na možnosti podniku a zabývá se přidanou hodnotou, konkrétně hledá odpověď na otázku, jak řídit podnik, aby bylo dosaženo maximální efektivnosti a hodnoty pro vlastníky. Podniková úroveň je zaměřena na využití zdrojů, umístění firmy nebo diverzifikaci výrobků a služeb. *Obchodní úroveň* navazuje na úroveň podnikatelskou a zabývá se otázkou,

jak úspěšně konkurovat firmám na jednotlivých trzích, proto je někdy nazývaná také jako konkurenční strategie. Na tyto dvě úrovně navazuje další, *funkční strategie*, která je zaměřena na efektivní rozdělení v organizaci na podnikovou a obchodní úroveň z hlediska zdrojů, procesů a lidí.

Strategické řízení. Strategické řízení provádí vrcholoví manažeři a zahrnuje činnosti, zajišťující soulad mezi posláním organizace, jejími cíli a zdroji, které má podnik k dispozici. Zabývá se také vnějším prostředím, které podnik obklopuje. Mezi výhody strategického řízení patří aktivní zapojení organizace do plánování vývoje budoucnosti, zlepšení produktivity práce zaměstnanců a objektivní pohled na problémy, které s vedením podniku souvisejí. V procesu strategického řízení jsou použity systematictější a logičtější přístupy, které napomáhají formulování optimální strategie, což se projevuje ve zvýšené ziskovosti a ve zvýšení prodeje výrobků nebo služeb (Mallya, 2007; Fotr 2012; Sedláčková, Buchta, 2006).

2.2 Strategické cíle

Fotr (2012, s. 36) popisuje strategické cíle jako „plánovaný konečný stav, ke kterému směřuje zpracovaná vize.“ Cíle je nutné vyjádřit v měřitelných ukazatelích a nezbytným předpokladem je jejich jasnost, vzájemná nezávislost a co nejtěsnější soulad s vizí. Cíle, kterých se podnik snaží dosáhnout v určitém časovém období, mohou být definovány různě a stupeň jejich dosažení patří k nejdůležitějším kritériím hodnocení dané společnosti.

2.3 Strategická analýza

Abychom mohli formulovat strategii podniku, která povede k dosažení konkurenční výhody, je nutné sledovat souvislosti mezi podnikem a jeho okolím a připravit podnik na situace, které by mohly v budoucnu nastat. Podle Sedláčkové a Buchty (2006) je cílem strategické analýzy identifikovat, analyzovat a ohodnotit všechny relevantní faktory, které by mohly mít vliv na konečnou volbu strategie.

Sedláčková a Buchta (2006) tvrdí, že neexistuje žádná strategie, jejíž aplikaci by bylo možné rozšířit za hranice konkrétního podniku. Je nutné hledat postupy, které by pomohly lépe porozumět konkurenčnímu prostředí, rozvíjet dovednosti založené na analýze, tvorbě vize a učení se. Pokud chtějí podniky získat náskok před svými konkurenty, musí využívat všech příležitostí a aktivně vytvářet nové trhy.

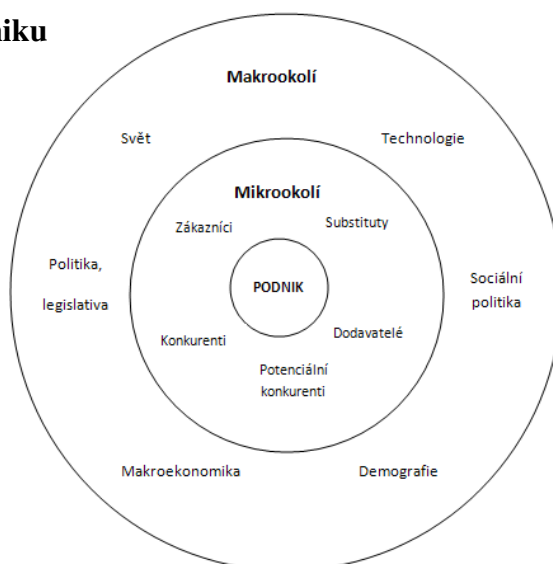
2.3.1 Externí analýza

Externí analýza je zaměřena na zkoumání příležitostí a hrozeb, které mohou mít dopad na firmu. Díky správně zvolené podnikové strategii bychom měli být schopni využívat možných příležitostí a vyhýbat se hrozbám, nebo jejich vliv alespoň omezit. Externí analýzu můžeme rozčlenit do dvou částí:

- analýza mikrookolí,
- analýza makrookolí.

Vlivy okolí mají v procesu tvorby strategických cílů dominantní postavení a dle Sedláčkové a Buchty (2006) je jedním z neobtížnějších kroků strategické analýzy předvídání vývoje základních faktorů, které podnik ovlivňují. Nestačí však pouze jednorázové zaměření na vlivy okolí. Je nutné počítat s možnými změnami a riziky a neustále tyto vlivy sledovat.

Obr. 2.1. Okolí podniku



Zdroj: Vlastní zpracování podle Dedouchové (2001, s. 16)

Analýza makrookolí

Faktory makrookolí mohou ovlivňovat poptávku a působit na podnikový zisk. Ve vztahu k mikrookolí jsou externí a pro manažery je velmi důležité pochopit jejich význam. To jim umožní odhadnout dopady změn, využít nových příležitostí nebo se naopak vyhnout hrozbám. Protože makrookolí zahrnuje vlivy a podmínky, které vznikají mimo podnik, firma zde nemá příležitost stav tohoto okolí ovlivnit. Pokud ale bude schopna aktivně reagovat na změny a připravit se na určité alternativy, může změnit nebo ovlivnit směr svého vývoje.

Mezi elementy makrookolí patří makroekonomické okolí, technologické okolí, okolí sociální politiky, demografické okolí, politické a legislativní okolí a okolí celosvětové.

Analýza vlivů makrookolí je zaměřena na faktory, které působí na podnik na makroúrovni a můžeme zde použít PEST analýzu nebo metodu „4C“¹, která je zaměřena na analýzu faktorů globalizace a zabývá se následujícími oblastmi: Customers (zákazníci), Country (národní specifika), Costs (náklady), Competitors (konkurence). Metoda „4C“ je vhodná například při vstupu firmy na trh, protože zohledňuje požadavky zákazníků, oblast podnikání, ceny a konkurenty, kteří by mohli existenci firmy ovlivnit.

Cílem těchto metod je podnítit manažery k tomu, aby byli vnímavější k hrozbám a příležitostem, které v okolí firmy vznikají a aby se blíže zabývali širšími faktory a jejich vzájemnými souvislostmi (Dedouchová, 2001; Sedláčková, Buchta, 2006).

Analýza mikrookolí

Mikrookolí (někdy také nazývané jako podnikatelské prostředí) bezprostředně obklopuje podnik. Zde patří společnosti, které si navzájem konkurují a výrobky mohou být navzájem substituty. Analýza mikrookolí představuje zásadní součást strategické analýzy, protože směřuje k poznání vývojových trendů, zákonitostí a vazeb. Cílem analýzy mikrookolí je identifikace faktorů, které jsou spojeny s atraktivností odvětví. Významnou součástí představuje analýza konkurenčních sil. Zde je často používán Porterův model pěti sil, který rozebírá klíčové vlivy, působící na konkurenční prostředí firmy (Dedouchová, 2001; Sedláčková, Buchta, 2006; Tomek, Vávrová; 2009).

¹ 4C = metoda, založena na následujících faktorech: Customers (zákazníci), Country (národní specifika), Costs (náklady), Competitors (konkurence), (Dedouchová, 2001).

2.4 PEST analýza

PEST analýzu řadíme mezi techniky analýzy makrookolí. Spočívá v rozdělení vlivů vnějšího prostředí do čtyř základních skupin a zahrnuje řadu faktorů, které podnik ovlivňují a do různé míry na něj působí. Jedná se o politické a legislativní, ekonomické, sociokulturní a technologické faktory, proto je zde použita zkratka PEST. Faktory představují rozdílnou důležitost pro konkrétní odvětví. Není nutné analyzovat všechny faktory, na organizaci má vliv většinou pouze několik sil (Papalová, 2013; Sedláčková, Buchta; 2006; Veber, 2009).

Analýza pomáhá manažerům identifikovat otázky a snažit se o nalezení odpovědí.

- Jaký vývoj můžeme předpokládat v rámci těchto oblastí?
- Jaké faktory vyvolávají změny? Dá se předpokládat jejich zintenzivnění v budoucnu?
- Bude těmito změnami ovlivněna naše konkurenční pozice? Jak?
- Ovlivní změny naši strategii? Můžeme ji přizpůsobit změnám tak, abychom se nedostali do ohrožení? (Johnson, 2011; Papalová, 2013; Sedláčková, Buchta; 2006; Veber, 2000)

Seznam následujících faktorů je vytvořen podle Košťana a Šuleře (2002), Sedláčkové a Buchty (2006), Papalové (2013), Johnsona (2011), Vebera (2009) a Vebera (2000).

Politické a legislativní faktory. Budoucnost podniku výrazně ovlivní zákony, vymezující oblast podnikání. Dále zde můžeme zařadit daňové zákony; protimonopolní zákony; nařízení, týkající se dovozu a vývozu; zákony, ovlivňující cenovou politiku; životní prostředí; zákony, týkající se ochrany spotřebitelů; zaměstnanců; podnikatelských subjektů; pracovní právo; politická stabilita; zákony, ovlivňující hospodářskou soutěž; regulace v oblasti zahraničního obchodu; liberalizace zahraničních vztahů (dohody o ochraně investic, o zamezení dvojímu zdanění); sociální politika; legislativa podnikatelského sektoru; pozornost je věnována také zdraví a bezpečnosti při práci apod. Praktická část bude zaměřena na akvizice, čímž rozumíme spojování podniků za účelem rozšíření trhu, přístupu k novým technologiím či za účelem likvidace konkurenční firmy. Tyto procesy jsou součástí globalizace a pohybu kapitálu (FINANCE-MANAGEMENT, 2012).

Faktory, využívané v praktické části:

- akvizice

Ekonomické faktory závisí na stavu ekonomiky a jsou velmi úzce propojeny s makroekonomickými trendy. Konkrétní dopady ekonomických faktorů je možné zjistit finanční analýzou. Podnik je ovlivněn mírou ekonomického růstu, úrokovou mírou, mírou inflace, směnným kurzem, výší průměrných mezd, vývojem cen energií, mírou nezaměstnanosti, kupní silou, devizovými trhy, množstvím peněz v oběhu, spotřebou, dostupností a cenami energií a v neposlední řadě trendy HDP a hospodářskými cykly.

Míra ekonomického růstu může pro podnik představovat jak příležitosti, tak i hrozby vzhledem k měnící se spotřebě. Úroková míra určuje cenu kapitálu a tím výrazně ovlivňuje investice podniku. Podobně působí také inflace, protože patří k základním ukazatelům stability ekonomického vývoje. Úkolem managementu je také správná interpretace změn devizových kurzů, protože změny nebo nedostatečná pozornost můžou zapříčinit oslabení konkurenceschopnosti na zahraničních trzích.

Faktory, využívané v praktické části:

- výše průměrných mezd
- spotřeba domácností
- míra inflace
- vývoj cen výrobků
- kurz koruny

Sociokulturní faktory jsou úzce propojeny s životním stylem, s čímž souvisí například styl oblékání či způsob trávení volného času. Projevuje se zde také trend stárnutí obyvatelstva. Sociokulturní faktory se mimo jiné zabývají životním prostředím. Ekologický přístup a globální oteplování je v dnešní době stále diskutovanější téma, a pokud chtějí firmy na trhu obstát, musí svá rozhodnutí přizpůsobit novým požadavkům (změny v technologiích, výrobní postup, likvidace odpadů, zákaz používání freonů apod.). Protože je otázka ekologie důležitá a obsáhlá, může se pro analýzu stát samostatnou kategorií. Do kategorie sociokulturních faktorů se dále promítají kulturní, demografické, náboženské, vzdělávací, etické podmínky, rozdělení příjmů, životní hodnoty, charakteristika spotřeby, mobilita a společenský důraz na bezpečí a jistotu.

Faktory, využívané v praktické části:

- vývoj počtu obyvatel
- stárnutí populace
- ekologie
- alergie

Technologické faktory představují velmi důležitou součást PEST analýzy. Promítají se zde změny technologií, nové objevy, rychlost technologického přenosu, vládní podpora výzkumu a vývoje a výše výdajů na výzkum. Hrozby pro podnik představuje morální zastarávání. Je důležité sledovat vývoj technického rozvoje a stále inovovat, abychom byli schopni uspokojit potřeby zákazníků a aby produkce výrobků byla efektivní. Této oblasti se týkají také zvyklosti patentoprávní ochrany v daném produkčním segmentu a pokroky v oblasti internetu, můžeme zde zařadit nano-technologie a používání nových materiálů.

Faktory, využívané v praktické části:

- inovace
- nákupy přes internet

2.4.1 PESTEL analýza

Rozšířením PEST analýzy je analýza PESTEL, kde je rozlišováno 6 hlavních kategorií: *politické faktory*, *ekonomické faktory*, *sociální faktory*, *technologické faktory*, *ekologické faktory* a *faktory legislativní*. PESTEL analýza poskytuje komplexní seznam vnějších vlivů, které mohou působit na podnik a jeho konkrétní strategii a ovlivnit tak prosperitu firmy nebo její neúspěch (Johnson, 2011). Pro manažery je nezbytně nutné zabývat se vývojem těchto faktorů, protože případné ignorování změn by mohlo zapříčinit velké problémy. Johnson (2011) říká, že další důvod, proč je zde důležitá pozornost manažerů, představuje propojení jednotlivých faktorů. Cílem PESTEL analýzy je identifikovat hlavní faktory, protože jimi budou ovlivněna další rozhodnutí manažerů. Významné faktory se budou lišit dle různých odvětví a konkrétně budou identifikovány na základě priorit pro daný podnik. Nemalý vliv zde bude mít také provázanost faktorů a zjištěné výsledky, tím budou plánovaná opatření komplexnější a efektivnější (Johnson, 2011).

2.4.2 Další varianty PEST analýzy

PEST analýza je někdy označována jako analýza STEP a kromě výše zmíněné PESTEL analýzy může management podniku vybírat z řady dalších variant. Tato metoda může být zaměřena také na sedm a více faktorů (PESTELI, STEEPLD, ...), kde jde o podrobnější rozdělení základních skupin nebo o doplnění dalších faktorů (například faktory etické). Při výběru správné varianty záleží na potřebách konkrétních podniků. Pro většinu situací je ale původní PEST analýza dostatečná a v základních čtyřech skupinách je možné promítnout všechny důležité faktory (Businessballs, 2010).

2.4.3 Stanovení vah jednotlivých faktorů

Důležitý krok PEST analýzy představuje stanovení vah jednotlivých faktorů. Pro hodnocení *vnějšího prostředí* je používána matice *EFE* (*External Factor Evaluation Matrix*), která umožňuje konkretizovat vliv faktorů, zohledňuje jejich důležitost pro daný podnik a řeší, jak je firma schopna na tyto faktory reagovat. Nevýhodou této matice představuje fakt, že hodnocení bývá subjektivní. Z tohoto důvodu se nelze jednoznačně zaměřovat na výsledek ale spíše pozorovat reagování firmy na vnější vlivy.

Základní kroky tvorby EFE matice:

1. Identifikace kritických faktorů úspěchu. Základem je stanovit faktory, které pro podnik představují příležitosti nebo hrozby. Účinky jsou rozlišovány vzhledem k období vlivu.

2. Přiřazení váhy. Váha je určována pro každý faktor v intervalu 0,0 do 1,0 a její pomocí zjišťujeme relativní důležitost konkrétního faktoru pro úspěch dané firmy. Váhy mohou být stanoveny ve srovnání s konkurencí nebo týmovou diskuzí a jejich součet musí být roven 1,0.

3. Přiřazení známky. Jednotlivým faktorům jsou přiřazovány známky v rozmezí 1 – 4, přičemž 1 znamená velmi špatnou reakci firemní strategie na daný faktor a známka 4 představuje reakci velmi dobrou.

4. Vynásobení váhy a známky každého faktoru a určení váženého skóre.

< 2,5 – podprůměrná reakce firmy na vnější prostředí

> 2,5 – nadprůměrná reakce firmy na vnější prostředí

5. Určení celkového váženého skóre pro danou organizaci sečtením váženého skóre pro každý faktor. Nejvyšší možné celkové vážené skóre může být 4,0, což znamená, že je firma schopná skvěle reagovat na příležitosti a hrozby. Nejnižší možné vážené skóre je 1,0 a taková firma by se měla zaměřit na situaci na trhu, protože dostatečně nevyužívá možné příležitosti a nedokáže se vyhýbat hrozbám.

Tab. 2.2. Obecná podoba matice hodnocení faktorů vnějšího prostředí

Faktor	Váha	Zámka	Vážené skóre
Seznam faktorů	<0;1>	<1;4>	Váha X reakce
Celkem	1		Suma

Zdroj: Vlastní zpracování podle Pošváře, Tomšíka a Žufana (2004)

2.5 Analýza konkurence

Analýza konkurence představuje důležitou součást strategie podniku. Každý podnik zaujímá na trhu určité konkurenční postavení, které vychází ze vztahu ke konkurentům, zákazníkům a z realizace strategie podniku. Pokud chceme, aby byla naše firma na trhu úspěšná, je nutné zaměřit se nejen na silné stránky a příležitosti, ale také vyhodnotit postavení konkurentů na trhu a díky tomu se vyhnout případným hrozbám. Nezbytně nutná je snaha o vytvoření konkurenčních výhod, které vedou k úspěchu podniku.

Konkurenceschopnost = schopnost být úspěšnější než konkurenti; poskytování výrobků nebo služeb efektivněji než významní konkurenti díky konkurenčním výhodám.

Konkurenční výhoda = schopnost podniku nabídnout jedinečnou hodnotu, odlišující se od nabídky konkurence na daném trhu; společnost je schopna vykonávat jednu či více činností lépe než její konkurenti (Lednický, 2006).

Cílem analýzy konkurence je zodpovězení otázek, týkajících se konkurentů, kteří by mohli společnost ohrozit. Je nutné zaměřit se na reklamní strategii a distribuci výrobků konkurenčních firem; sledovat, jaký obraz se snaží konkurence vytvářet o svém podniku a zda uvádí na trh nové výrobky nebo služby. Prostřednictvím analýzy konkurence se firmy snaží rozpoznat své chování na trhu, vylepšit strategii a tím dosáhnout zisku, zvýšit podíl na trhu, získat jedinečnost v produkci nebo dosáhnout lepší kvality. Proto zásadní význam představují údaje o tržbách z prodeje, podíl na trhu, výše zisku, návratnost investic, využití výrobní kapacity, příjmy, případně další finanční charakteristiky (Papalová, 2013; Horáková, 1992).

Dle Sedláčkové a Buchty (2006) představuje analýza konkurence pro podnik zásadní význam zejména z následujících důvodů: není možné zformulovat strategii pro naši firmu, aniž bychom měli základní informace o nejbližších konkurentech, jejich strategii a možných reakcích. Znalost postavení nejdůležitějších konkurentů představuje klíčový bod k určení naší pozice. Strategie nejbližších konkurentů jsou vzájemně provázané, což znamená, že aktivita jednoho podniku může vyvolat sérii protitahů u konkurence. Pokud by firma tento fakt nebrala v úvahu a nepředpovídala možné následky, může tím vážně ohrozit svou životnost.

2.5.1 Základní kroky analýzy konkurence

Mezi základní kroky patří identifikace současných a potenciálních konkurentů a následná analýza jejich budoucích cílů, představ o sobě, konkurentech a celém odvětví,

identifikace nákladového postavení a styl uplatňování konkurenční strategie. Dalším krokem je vytvoření profilu nejbližších konkurentů a určení jejich konkurenčních výhod. Srovnání profilů hlavních konkurentů nám umožní předpovědět pravděpodobný profil jejich reakce.

2.5.1.1 Identifikace současných a potenciálních konkurentů

„Nelze být lepší, dokud si neuvědomíme, co nabízí konkurence.“ Grosová (2002, s. 20)
V této části se zaměřujeme na následující otázky: „Jak konkurenti definují své poslání na trhu? Jaká je srovnatelnost a zastupitelnost výrobků? Jak jsou ostatní podniky svázány s odvětvím?“ (Sedláčková, Buchta; 2006, s. 65)

Při identifikaci konkurentů dochází k velkému množství chyb a omylů. Firmy často přeceňují význam známých konkurentů a potenciálním konkurentům není věnována dostatečná pozornost. Také podceňování významu menších konkurenčních firem a zahraničních konkurentů by mohlo dostat společnost do nemalých problémů. Dalším chybným předpokladem je stále stejné chování konkurentů. Měli bychom si ale uvědomit, že situace na trhu se mění a je důležité stále se přizpůsobovat novým podmínkám. Signály konkurentů o změnách bychom proto v žádném případě neměli ignorovat. Často je přeceňován význam finančních zdrojů konkurentů a tržní pozice, naopak jsou přehlížena aktiva nefinančního charakteru (Sedláčková, Buchta; 2006).

2.5.1.2 Sestavení konkurenčního profilu

Podstatnou součástí analýzy konkurence je určení **konkurenčního profilu**, který je zaměřen na odhalení strategických cílů, strategie a specifických předpokladů, vyhodnocuje výhody a nevýhody konkurenčních výrobků a v neposlední řadě se zabývá také nákladovým postavením (Sedláčková, Buchta, 2006). Dle Fotra (2012, s. 304) je možné zaměřit se také na informace, které nejsou běžně dostupné a vyžadují určitý průzkum. Může se jednat o údaje o patentech, registrovaných značkách, typech výrobků a kvalitě, rozsahu poskytovaných služeb, způsobu distribuce, tržních podílech, regionální přítomnosti, dále také o informace o outsourcingu², rozhodování manažerů, finančních ukazatelích a podobně.

2.5.1.3 Cíl v oblasti tržního podílu

Cílem v oblasti tržního podílu může být *agresivní expanze na úkor konkurentů*. Růst tržního podílu konkurentů je oproti danému odvětví rychlejší. Další cíl může představovat *udržování a obrana stávajícího podílu*, přičemž růst tržního podílu konkurenta odpovídá

² Outsourcing = zajišťování části provozu externí organizací (ABZ SLOVNÍK CIZÍCH SLOV, 2014).

průměru v daném odvětví. Volba cíle *snižování tržního podílu s cílem dosažení krátkodobé maximalizace zisku*, může předcházet odchodu podniku z trhu (Sedláčková, Buchta; 2006).

2.5.1.4 Strategický záměr

Charakteristiky strategického záměru podle Sedláčkové a Buchty (2006):

- být dominantním lídrem; překonat konkrétního konkurenta;
- udržovat si svou pozici ve středu pole; mít stabilní strategickou pozici;
- prolomit nepříznivé postavení a posunout se vpřed,
- překonat konkrétního konkurenta;
- bojovat o lepší pozici nebo se snažit o udržení pozice,
- ustoupit do obranné pozice, kterou lze s danými zdroji lépe udržet; přežít.

2.5.1.5 Analýza současné strategie každého z konkurentů

Následujícím krokem je specifikace zdrojů, schopností a strategických předností konkurentů. Uvědomujeme si silné a slabé stránky, týkající se výrobků či poskytování služeb, marketingu, distribuce, organizace výroby a řízení, efektivnosti a v neposlední řadě také finanční oblasti prostřednictvím základních finančních ukazatelů (Sedláčková, Buchta; 2006).

2.5.2 Vlivy okolního prostředí na hlavní konkurenty

Podle Košťana a Šuleře (2002) mohou být konkurenti analyzováni z pohledu hlavních trendů prostředí a konkurenčních sil.

Tab. 2.3. Analýza vlivu okolního prostředí na hlavní konkurenty

Významné externí vlivy	KONKURENTI		
	A	B	C
Délka technologického cyklu	++	--	+
	Výsledky z oblasti výzkumu a vývoje (V/V)	Nejnižší investice do V/V a nejnižší podíl na trhu	Dlouhodobé výsledky z oblasti V/V, srovnatelný podíl
Reakce na požadavky zákazníka	++	--	++
	Centrální plánování výrobků	Různé výrobky z jednotlivých SBU's (Strategic Business Unit)	Centrální plánování výrobků
Přístup k dodávkám a dovednosti na mezinárodním trhu	-	+	--
	Systém centralizovaného zadávání zakázek	Široká síť provozních jednotek	Systém centralizovaného zadávání zakázek, zajištěno zaměstnanci dané země

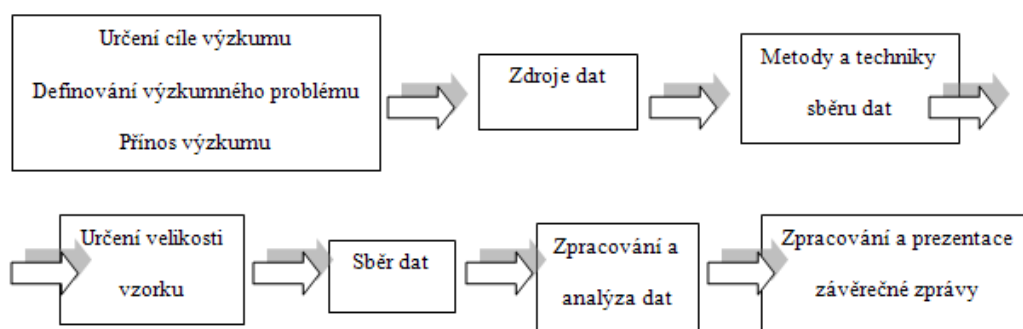
Zdroj: Vlastní zpracování podle Lapišové (2012)

2.6 Marketingový výzkum

„Marketingový výzkum představuje systematický a cílevědomý proces, směřující k opatření určitých konkrétních informací.“ (Kozel, 2006, s. 58)

Každý marketingový výzkum je jedinečný a vyžaduje individuální přístup k řešení. Proces dělíme na etapu *přípravnou a realizační*. Následující schéma zobrazuje podrobnější členění. Protože je zde uskutečňováno více navazujících kroků, mohou se případné nedostatky v počátečních fázích projevit na konci výzkumu a celý proces ohrozit. Zanedbání podstatných faktorů by mohlo zapříčinit například zkreslení výsledků nebo zvýšení finanční náročnosti. Proto je nutné dodržovat určitá pravidla a zodpovědný přístup (Kozel, 2006; Foret, 2003).

Obr. 2.4. Proces marketingového výzkumu



Zdroj: Vlastní zpracování podle Příbové (1996, s. 25)

2.6.1 Definování cíle

Marketingový výzkum začíná definováním problému. Když je znám účel výzkumu, formulujeme cíle. Klíčová je komunikace tazatele se zadavatelem a pochopení konkrétního problému. Výzkumný cíl musí být realizovatelný a vychází z tržních či marketingových problémů zadavatele. Definuje, co přesně chceme výzkumem zjistit. Poté je zpracován obsah výzkumu a dalším krokem je vytvoření hypotéz, které budou ověřovány (Kozel, 2011).

2.6.2 Zdroje dat

K zajištění úspěšného procesu výzkumu je nutné využít úplné, pravdivé a přesné informace. Nezbytná je také jejich aktuálnost, míra spolehlivosti a příznivá cena. Informace rozdělujeme podle závislosti (závislé na sobě, nezávislé na sobě), času (stavové, tokové), charakteru jevu (kvalitativní, kvantitativní), obsahu (rozdělení na fakta, znalosti, názory, záměry a motivy) a zdrojů (primární a sekundární údaje).

2.6.3 Metody a techniky sběru dat

Mezi základní metody sběru primárních údajů patří pozorování, experiment a dotazování, které bude podrobněji popsáno dále.

2.6.3.1 Dotazování

Dotazování patří mezi nejrozšířenější techniky sběru primárních dat a tvoří součást realizační fáze marketingového výzkumu. Základem je pokládání otázek respondentům za účelem obdržení potřebných informací. Rozlišujeme 4 typy dotazování:

- *osobní* – respondent a tazatel spolu komunikují přímo, hlavní výhodou je možné vysvětlení nejasných otázek, velká spolehlivost a návratnost. Nevýhodou zde představuje možnost ovlivňování názorů, dále časová a finanční náročnost.
- *písemné* - respondent vyplňuje dotazník sám, proto se snažíme formulovat otázky co nejjasněji. Nevýhodou tohoto typu dotazování je nízká návratnost.
- *telefonické* – dotazník musí být přizpůsoben tomuto typu dotazování, měl by být co nejkratší. Mezi výhody patří rychlost získaných údajů. Ne vždy je ale tato metoda dotazování pro respondenty akceptovatelná.
- *elektronické* – stále více používaná metoda, hlavní výhodou představuje možnost využití názorných pomůcek (obrázky, videa,...), rychlost získání dat a finanční nenáročnost (Kozel, 2011; Příbová, 1996).

Abychom prostřednictvím dotazování získali relevantní a objektivní informace a předešli zkreslení důležitých dat, je nutné eliminovat možné chyby a nedostatky. Jednou z překážek může být neochota respondentů. Můžeme ji minimalizovat motivací (dárek pro respondenta za jeho čas a ochotu, finanční odměna apod.). Negativní stránku motivačních odměn může představovat neúměrné pozitivní hodnocení v dotazníku, které by mohlo zapříčinit zkreslení výsledných hodnot. Je nutné, aby respondent věděl, že je jeho názor pro výzkum důležitý. Bude tak mít pocit zodpovědnosti a dotazování získá potřebnou úroveň. Doba dotazování musí být přizpůsobena tématu a konkrétní situaci (Kozel, 2011).

2.6.3.2 Dotazník

Dotazník patří mezi nejpoužívanější nástroje sběru primárních údajů. Respondenti odpovídají na předem stanovené otázky. Důležitá je grafická úprava, počet otázek i úvod s uvedením do problematiky, který by měl respondenta motivovat k vyplnění. (Foret, 2003)

Sociologický pohled na strukturu dotazníku. Celkový dojem z dotazníku vytváří návaznost otázek, nikoli pouze jejich formulace. Přestože je otázka položena správně,

v celkovém kontextu může být informační hodnota nulová. Důraz by měl být kladen na začátek dotazníku. Je důležité respondenty zaujmout a začít snadnými otázkami, aby byli ochotni dále spolupracovat. V případě osobního dotazování je vhodné na začátku „prolomit ledy“. Přestože takové otázky nejsou pro výzkum relevantní a zvyšují časovou náročnost, často zlepšují atmosféru. Respondenti by předem neměli znát účel dotazování, aby nebyly jejich odpovědi zkresleny. V další fázi se může projevit únava dotazovaných. Ztrátě soustředění můžeme předejít použitím vizuálních pomůcek nebo změnou typu otázek. Kromě odpovědí na otázky mohou být důležité také další údaje, které je možné zjistit v přímém kontaktu s respondentem. Můžeme se zaměřit na délku rozhovoru, počet neúspěšných kontaktů, celkový přístup k dotazování a podobně (Disman, 2002).

Formulace otázek

Prioritní měřítko představuje informační hodnota otázky. Aby nedocházelo k nepřesným odpovědím nebo k nedorozumění, je nutné dodržovat určitá pravidla. Otázky klademe přímo, jasně a jednoduše. Používáme jednovýznamná slova a dotazy formulujeme co nejpřesněji. Otázky by měly být stručné a krátké, otázky s jednoznačnou odpovědí a zdvojené otázky do dotazníků neuvádíme. Dále je nutné vyloučit sugestivní otázky, nepříjemné otázky či dotazy, zasahující do soukromí respondentů. Vyhýbáme se negativním otázkám, které by mohly respondenty zmást a otázkám na dalekou budoucnost či podmíněná přání. Všechny otázky by měly být validní, to znamená formulovány tak, abychom zjistili skutečně to, co potřebujeme (Kozel, 2006; Foret 2003).

Typy otázek

První typ představují **otázky dle účelu**. Zde patří *nástrojové otázky*, které umisťujeme na začátek dotazníku (jejich účelem je navázání kontaktu s respondenty a uvedení do tématu) i na konec dotazníku (umožňují respondentovi vyjádřit vlastní názor). *Filtrační otázky* slouží k rozřazení respondentů podle toho, jak rozumí danému tématu. Pomocí *analytických otázek* zjišťujeme demografické údaje o respondentech. Abychom ověřili pravdivost odpovědí, používáme otázky *kontrolní*. Dalším typem jsou otázky *výsledkové*, které se přímo týkají zkoumané problematiky. *Nominální otázky* jsou využívány při zjišťování zkoumané skutečnosti či znalosti respondenta, *měřítkové otázky* umožňují měření daného jevu. *Dokreslující otázky* upřesňují odpovědi respondentů, avšak jejich vyhodnocení nebývá jednoduché (Kozel 2006; Kozel, 2013).

Otázky dle variant odpovědí jsou rozlišovány na *uzavřené, polouzavřené a otevřené*.

U otevřených otázek nejsou předepsány varianty odpovědí, respondent odpovídá slovně a na jeho vyjadřování jsou kladeny vysoké nároky. Z otevřených otázek získáme velké množství informací, ale jejich vyhodnocování je velice komplikované. Uzavřené otázky nabízí respondentovi možnosti, ze kterých vybírá. Do možností je nutné zahrnout všechny možné varianty odpovědí. Výhodou představuje rychlé zpracování. U alternativních uzavřených otázek volí dotazovaný jednu možnost, u selektivních se možnosti navzájem nevylučují, proto může respondent označit více odpovědí. Pokud si nejsme jisti, zda jsme uvedli všechny možné varianty, lze využít polouzavřené otázky. Respondent má možnost doplnit vlastní odpověď (Kozel 2006; Kozel, 2013).

Otázky dle vztahu k obsahu jsou rozděleny na *přímé a nepřímé*. U přímých otázek respondent vědomě odpovídá, zatímco otázky nepřímé podněcují fantazii a často je zapotřebí spolupráce psychologů. Mezi nepřímé otázky patří například asociativní techniky, práce s obrázky, dokončovací techniky, techniky, využívající přiřazování či expresivní techniky, které mohou být realizovány formou her (Kozel, 2006; Kozel, 2011).

Škály představují zvláštní typ otázek, protože jejich pomocí jsou převáděny neměřitelné znaky na znaky měřitelné. Škály mohou mít jak sudý tak lichý počet variant, u škál s lichým počtem možností může respondent zvolit neutrální odpověď. Za optimum je dle Kozla (2006) považováno 5 – 7 kategorií a můžeme využít slovní, grafické i číselné škály.

2.6.4 Určení vzorku respondentů

Proces výběru vzorku zahrnuje tři důležité otázky: Koho se budeme ptát? Jak? Kolik respondentů oslovíme? Nejprve je nutné určit cílovou skupinu a definovat, kdo bude respondentem. Způsob výběru odpovídá na otázku, jak by měli být respondenti vybíráni. Rozlišujeme přístupy náhodné, využívající statistické postupy a přístupy záměrného výběru. Následně určíme počet respondentů. Přestože při oslovení více respondentů získáme přesnější výsledky, výzkum bude finančně a časově náročnější.

Abychom si byli jisti, že jsou dotazy formulovány správně, je vhodné před začátkem sběru dat provést **předvýzkum**. Jedná se o testování dotazníku na malém vzorku respondentů a jeho účelem je najít nedostatky a eliminovat chyby, které by mohly výsledné hodnoty zkreslit (Kozel, 2011; Příbová, 1996).

2.6.5 Sběr dat

Sběr dat představuje časově nejnáročnější fázi realizační etapy, vynakládáme velké množství finančních prostředků a lidských zdrojů. Kvalita získaných výsledků bude záviset na přístupu tazatelů, proto je nutné proškolení a průběžná kontrola v terénu. Důraz bude kladen na dodržení postupu a etických zásad (Kozel, 2011; Příbová, 1996).

2.6.6 Zpracování a analýza dat

Po sběru dat bude následovat kontrola. Ověřujeme logickou stránku, čitelnost a pozornost je věnována také neutrálním odpovědím – rozhodujeme se, zda budeme tyto dotazníky vyhodnocovat. Na základě údajů v dotazníku je možné doplnit chybějící údaj, nikdy však nemůžeme doplnit odpověď dle vlastního uvážení (Kozel, 2006; Kozel, 2011).

Jednou z možností, jak zpracovat získané údaje je *kódování*, což znamená převedení slovních údajů do symbolů. Tento proces umožní použít při vyhodnocení výpočetní techniku. Uzavřeným otázkám a odpovědím je přiřazen konkrétní číselný kód, u otevřených a polouzavřených otázek je tento postup složitější. Stále častěji je používáno *elektronické zpracování*, které umožňuje rychlejší a jednodušší zpracování dat, jejich třídění a grafické vyjádření. Jednou z možností je využití programu Excel a vytvoření *datové matice*, kde každý řádek představuje odpovědi jednoho respondenta. Dále je možné využít statistické programy (IBM SPSS Statistics, STATISTICA apod.)(ibid).

K analýze jsou používány statistické postupy, které lze znázornit graficky. Pro správnou konečnou interpretaci zjišťujeme *četnost odpovědí u jednotlivých otázek (absolutní, relativní či kumulativní četnost)*, *střední hodnoty (často je zjišťován průměr, modus, medián a kvantily)* a *závislost mezi proměnnými*. Při analýze je kladen důraz na logické uvažování. Zjišťujeme, zda se naše předpoklady potvrdily, zda je výsledek pozitivní či negativní, v jaké oblasti můžeme výstupy využít a jak bude ovlivněno marketingové rozhodování (ibid).

2.6.7 Závěrečná zpráva

Závěrečná zpráva je poslední fází výzkumu. Také zde je nutná komunikace se zadavatelem. Je potřeba srozumitelně, jasně a přehledně shrnout dosažené výsledky a pomoci tak managementu v rozhodnutí. Konkrétní zpracování závisí na druhu problému a přání zadavatele. Prezentace výsledků by měla vyzdvihnout přínos výzkumu pro firmu za pomoci projekční techniky, přehledných a jasně popsaných grafů, tabulek a podobně (Příbová, 1996).

3 Charakteristika drogerie Rossmann

Management sítě prodejen drogerie - parfumerie Rossmann si zakládá na soudružnosti, důvěře, loajalitě a dlouhodobé spokojenosti zákazníků. Dlouhodobou vizí společnosti je stále nabízet výrobky a služby v co nejvyšší kvalitě za nejnižší možné ceny a zároveň poskytovat zákazníkům pohodlí při nákupu.

3.1 Historie společnosti

Mateřskou společností sítě Rossmann, s.r.o. v České republice je společnost Rossmann Central Europe, která byla založena v dubnu 1996. Prodejny jsou rozšířeny v dalších zemích: v Maďarsku, Polsku, Turecku a Albánii. Koncernu Rossmann celkem patří kolem 2 776 poboček a je zde zaměstnáno téměř 38 000 zaměstnanců.

Zakladatel sítě Rossmann v ČR a majitel drogistických obchodů v Německu, Dirk Roßmann, vlastní přes 1 600 prodejen a zaměstnává kolem 18 000 zaměstnanců, proto v Německu patří k nejúspěšnějším v oblasti prodeje drogistických výrobků a je považován za zakladatele konceptu drogistického trhu. Svou první drogerii otevřel v roce 1972. Symbol drogerie Rossmann, Kentaur v písmenu O, má svůj původ v jeho příjmení (Veřejný rejstřík, 2014a; ROSSMANN, 2014).

3.2 Drogerie Rossmann v České republice

Síť prodejen drogerie – parfumerie Rossmann byla v České republice založena 9. května 1994 Dirkem Roßmannem a první prodejna byla otevřena v Českých Budějovicích. V současné době je na českém trhu 116 prodejen a v drogeriích Rossmann je zaměstnáno kolem 728 zaměstnanců. Všechny prodejny jsou zásobovány z centrálního skladu, který je umístěn v distribučním areálu v Úžicích u Kralup nad Vltavou.

Drogerie Rossmann mají v České republice velký potenciál. V roce 2012 obdržel tento řetězec prestižní titul „Národní cena kvality v kategorii START PLUS“. Oceněna byla především kvalitou nabízených výrobků, konkurenceschopnost, inovační potenciál a snaha o neustálé zlepšování. Průběžně probíhá modernizace prodejen, zlepšování postupů a budování nových poboček. Společnost musí samozřejmě vyhovovat příslušným právním normám. Lze

zde zařadit například zákon na ochranu spotřebitele nebo zákoník práce (Veřejný rejstřík, 2014a; ROSSMANN, 2014).

3.2.1 Dětský úsměv

Od roku 2009 Rossmann zahájil ve spolupráci s nadací „Naše dítě“ kampaň „Dětský úsměv“. Tato akce, podporována známými osobnostmi, je velmi úspěšná a na pomoc handicapovaným dětem a novorozencům bylo věnováno přes 25.000.000 Kč prostřednictvím prodeje výrobků, označených logem kampaně. Z těchto peněz jsou vybavovány porodnice a novorozenecká oddělení, hrazeny výcviky asistenčních psů, další část je věnována na asistenční služby, lékařské vybavení a individuální potřeby rodin s postiženými dětmi (ibid).

3.3 Nabízený sortiment

Drogerie Rossmann nabízí přes 12 000 produktů. Sortiment je určen pro ženy i muže, najdeme zde přípravky na péči o pleť a tělo, vlasovou kosmetiku, hygienické potřeby, opalovací krémy a mnohé další. Drogerie nabízí také dekorativní kosmetiku předních světových značek. Důležitou součást sortimentu tvoří produkty pro děti. Prodávají se zde pleny, dětské příkrmy, krémy, přípravky do koupele a spousta dalších výrobků, určených těm nejmenším. V drogerii Rossmann se nachází také koutek zdravé výživy, který obsahuje potravinové doplňky, vitamíny a zdravotní čaje. Další část je věnována úklidovým a pracím prostředkům. Je možné koupit zde také některé druhy domácích spotřebičů nebo krmivo pro domácí mazlíčky (ibid).

3.3.1 Zvýhodněné nabídky

V drogerii Rossmann je vždy prioritou snaha umožnit zákazníkům co nejvýhodnější nákup. Každý lichý týden nabízí Rossmann 25% slevu na vybraný sortiment a akci „drcení cen“, při které je v nabídce například 1+1 produkt zdarma. V sudých týdnech jsou připraveny letáky s akčními cenami, kde se nachází mnoho výhodných nabídek. Drogerie se mimo jiné zapojuje do nákupní akce „Dny Marianne“, kdy je možné využít řadu dalších výhod a slevových nabídek. Drogerie Rossmann neposkytuje zákazníkům možnost členských karet. Stálí zákazníci této drogerie nemůžou využívat věrnostní výhody, na druhou stranu jsou ale akční nabídky dostupné všem zákazníkům (ibid).

3.3.2 Rossmann, značka kvality

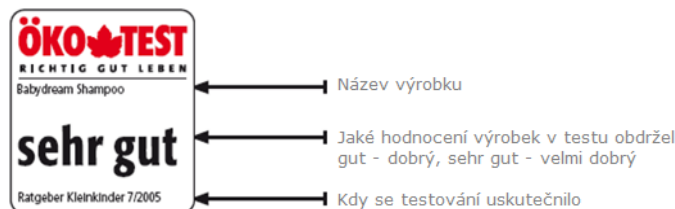
Poskytováním exkluzivních značek se Rossmann snaží nabídnout zákazníkům kvalitní a jedinečné produkty za bezkonkurenční ceny. Širokou škálu produktů pod názvem

„Rossmann, značka kvality“ znají němečtí zákazníci více než 15 let. V České republice byl jejich prodej zahájen až v roce 2001 a patří zde kolem 1 350 produktů 38 vlastních značek. Tyto výrobky procházejí přísným výběrem a musí splňovat testy kvality, které jsou průběžně opakovány. Není výjimkou, že jsou některé exkluzivní produkty kvalitnější než výrobky známých velkých výrobců. Snaha o stálé zlepšování kvality a lepší uspokojování požadavků zákazníků inovováním a sledováním nových trendů je samozřejmostí. Zajímavostí je, že „Rossmann, značka kvality“ nevyužívá drahé způsoby reklamy, proto může být až o 60 % levnější než produkty známých světových firem.

Spotřebitelské testy

Öko test. Exkluzivní produkty společnosti Rossmann jsou hodnoceny v Německu pomocí testů *Öko test*. Öko test je název německého spotřebitelského magazínu, který se zabývá ekonomickými tématy a **ochranou spotřebitele**. V testování je kladen největší důraz na vyloučení zdravotních rizik a poškozování **životního prostředí**. Výsledky jsou pravidelně zveřejňovány na webových stránkách: www.oekotest.de. Obrázek 3.1. znázorňuje označení výrobku a hodnocení, obdržené v Öko testu.

Obr. 3.1. Öko test



Zdroj: ROSSMANN, 2014

Testy dTest zkoumají kvalitu produktů už od roku 1992. Nezávislé testy nepodporují reklamy společností a varují zákazníky před nekvalitními či nebezpečnými výrobky. Výsledky jsou za poplatek dostupné na internetu nebo v časopisech (dTest, 2014). Mezi další spotřebitelské testy můžeme zařadit například **Testkvality.cz**, který monitoruje výsledky spotřebitelských testů a hodnocení samotných uživatelů (Test kvality, 2014).

Přestože se drogerie Rossmann nezabývají výrobou těchto produktů, je nutné zohlednit tyto faktory, protože výsledky spotřebitelských testů a důraz na ekologický přístup ovlivňují poptávku zákazníků po exkluzivních produktech. V případě, že by tyto výrobky nezískaly v těchto testech dobré hodnocení, zákazníci by mohli přejít na výrobky klasických značek, a tudíž by je mohli nakupovat také jinde než v drogeriích Rossmann, což by mohlo

výrazně ohrozit konkurenční postavení této drogerie. Firmy by neměly podceňovat ani recenze, uváděné na internetových diskuzích, neboť názor spotřebitelů je více než důležitý (ROSSMANN, 2014).

Příklad produktů Rossmann, značka kvality: Sun Ozon, Domol, Facelle, Isana, Mel Merio, Winston, Babydream, Alouette, Synergen, Rival de Loop, Lilliputz, Alterra, Lilibe, Flink & Sauber, for your Beauty, Fuss Wohl a mnohé další (ROSSMANN, 2014).

3.4 Zaměstnanci drogerie Rossmann

Rossmann zaměstnává komunikativní zaměstnance, které tato práce baví. Důležitým předpokladem je zodpovědnost, motivace a schopnost, pracovat v týmu. Všichni zaměstnanci procházejí školením, aby byli schopni spolupracovat na firemní strategii a aby dokázali vždy poradit zákazníkům (Veřejný rejstřík, 2014a; ROSSMANN, 2014).

3.5 Poskytované služby

V drogeriích Rossmann je zákazník na prvním místě. V případě reklamace zboží v neporušeném obalu jsou zákazníkovi po předložení účtenky v dané drogerii vráceny peníze nebo umožněna výměna zboží ve stejné hodnotě. Pokud se jedná o reklamaci exkluzivních výrobků Rossmann, je možné vrátit či vyměnit také použité výrobky bez udání důvodu. Firma se snaží, aby nákup byl cenově výhodnější než u konkurence, proto pravidelně sleduje TOP 500 nejprodávanějších výrobků a následně cenu snižuje. Zákazníci tak mají jistotu výhodného nákupu.

Zákazníci mají možnost vyzvednout si v drogeriích fotografie, které si objednali prostřednictvím objednávkového serveru, na webových stránkách nebo pomocí „fotosáček“ na pobočkách. Lze objednat také fotoknihy, kalendáře, obrazy na plátně, plakáty, blahopřání, koláže a další dárkové předměty s fotografiemi. Nově mají zákazníci možnost vytisknout si fotografii ihned na prodejně.

Součástí drogerií Rossmann bývá také parfumerie s parfémami známých světových značek. V parfumeriích jsou k dispozici zaměstnanci drogerie, kteří se snaží svým zákazníkům pomoci s výběrem. Zákazníci mohou využít možnost dárkového balení zakoupených produktů či možnost dobítí kreditu. Na všech pobočkách je možné platit

platebními kartami, samozřejmě lze provést také bezkontaktní platbu. Sortiment drogerií je opravdu široký, a aby drogerie Rossmann zjednodušily zákazníkům výběr dárků, nabízejí možnost koupě dárkové karty. Její platnost je 1 rok od aktivace a lze ji nabít částkou 200 až 5 000 Kč.

Drogerie Rossmann si váží také dětských zákazníků. Na prodejnách jsou k dispozici dětské nákupní košíky a jsou pro ně připraveny balónky, bonbony, papírové korunky a další dárkové předměty, díky kterým zde děti rády chodí (ROSSMANN, 2014).

3.6 Charakteristika vybrané pobočky drogerie Rossmann

Praktická část bakalářské práce bude zaměřena na konkrétní pobočku Rossmann. Vybraná pobočka drogerie Rossmann nabízí fotoslužby, jsou zde umístěny stojany s dekorativní kosmetikou a parfumerie je oddělena od ostatních výrobků, takže je možné požádat personál o pomoc s výběrem. Nevýhodou drogerie je nedostatečný prostor mezi regály, konkrétně u zboží pro malé děti, což je nepraktické a nepohodlné pro maminky s kočárkem. Prodejna jako celek působí velmi příjemným dojmem, je přehledná a orientaci usnadňuje tematické uspořádání zboží. V prodejně pracují velmi milí zaměstnanci, kteří svým zákazníkům vždy ochotně poradí.

Mezi doplňkový sortiment patří prádlo značky Bellinda, výrobky Iden Welt a SodaStream.

Vybraná pobočka je dobře dostupná městskou hromadnou dopravou. Nemá vlastní parkoviště, je ale možné zaparkovat poblíž. Otevírací doba konkrétní pobočky je pro zákazníky příznivá, drogerie zavírá v pracovních dnech o hodinu později než konkurenční drogerie Teta, v sobotu má Rossmann otevřeno o dvě hodiny déle. Naopak je otevírací doba horší v porovnání s dm drogerií a hypermarketem Interspar, kde je možno nakupovat déle, každý den v týdnu.

4 Aplikace metod pro analýzu konkurence

Následující část bakalářské práce bude zaměřena na aplikaci metod, které byly charakterizovány v teoretické části. V rámci analýzy makrookolí bude provedena PEST analýza, zaměřená na faktory, které vybranou společnost nejvíce ovlivňují. Poté bude provedena analýza konkurence, jejíž součástí bude identifikace konkurentů a podrobnější srovnání s drogerií Rossmann. Metodou dotazování budou zjištěny názory respondentů. Na základě vyplněných dotazníků a výsledků z provedených analýz bude možné navrhnout opatření ke zlepšení konkurenční pozice společnosti Rossmann.

4.1 Analýza makrookolí

Analýza makrookolí se zabývá vlivy, které se dotýkají každé firmy bez ohledu na odvětví nebo pozici na trhu. Přestože podnik nemá možnost tyto faktory výrazněji ovlivnit či minimalizovat jejich dopad, může alespoň předvídat situaci trhu a pružně reagovat na případné změny.

4.1.1 PEST analýza

PEST analýza zkoumá vlivy makrookolí. V následující části budou charakterizovány politicko-legislativní, ekonomické, sociální a technologické faktory, které působí na drogerii Rossmann.

Politicko-legislativní faktory

K politicko-legislativním faktorům, které působí na společnost Rossmann, můžeme zařadit akvizice.

Akvizice. V současné době prochází trh drogerií v České republice velkými změnami, protože z důvodu finančních problémů některých společností dochází ke změně konkurenčního postavení ostatních drogistických řetězců. Drogerie Schlecker, které v poslední době procházely finančními problémy, byly koupeny vlastníky drogerií Teta a také díky dalším změnám se tato drogerie dostává do popředí. Dalším aktuálním tématem

je přejmenování ztrátových hypermarketů Interspar na Albert. Cílem je zachovat to nejlepší z obou značek. Otázkou zůstává, do jaké míry budou tyto změny úspěšné a jak budou ovlivněny konkurenční firmy.

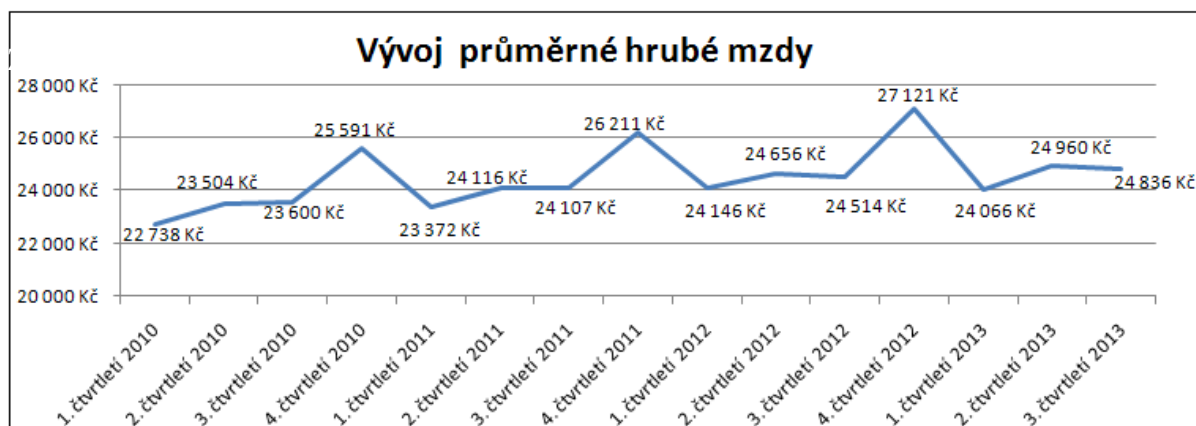
Ekonomické faktory

Mezi ekonomické faktory, které na drogerii působí, můžeme zařadit vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy, na základě kterého by mohlo docházet ke změně poptávaného množství; míru inflace; spotřebu domácností; vývoj cen výrobků, konkrétně se zaměřením na výrobky drogerií a v neposlední řadě kurz koruny, vzhledem k tomu, že je zboží dováženo i ze zahraničí. V rámci ekonomických faktorů je nutné zmínit také dopady ekonomické krize, která představovala ohrožení pro všechny firmy, bez ohledu na velikost či odvětví. Paradoxem je, že v posledních letech byla společnost Rossmann i přes ekonomickou krizi schopna stabilního růstu. Od roku 2008 byl zvýšen prodej drogerií Rossmann o 14 % a plochy prodejen byly rozšířeny o 18 %. V závěru této části je shrnuta makroekonomická predikce.

Průměrná hrubá měsíční mzda. Průměrná hrubá měsíční mzda představuje podíl mezd, připadající na jednoho zaměstnance. Hrubá mzda zobrazuje částky, zúčtované k výplatě zaměstnancům před snížením o pojistné na všeobecné zdravotní pojištění a sociální zabezpečení. Meziroční změna průměrné mzdy dosáhla vzrůstu 1,3 % k 3. čtvrtletí roku 2013, kdy medián mezd činil 21 331 Kč a reálně se zvýšila o 0,1 % (Peníze, 2014).

Z následujícího grafu je patrné, že výše průměrné hrubé měsíční mzdy není stabilní a můžeme pozorovat nemalé výkyvy. Ve sledovaném období byla zjištěna nejnižší nominální mzda na přepočtené počty zaměstnanců v 1. čtvrtletí roku 2010 ve výši 22 738 Kč, nejvyšší průměrná hodnota byla zaznamenána ve 4. čtvrtletí roku 2012 a to ve výši 27 121 Kč. V posledním zjištěném období, tedy ve 3. čtvrtletí roku 2013, činila průměrná hrubá měsíční mzda na přepočtené zaměstnance celkem 24 836 Kč, což je o 322 Kč (o 1,3 %) více, než ve 3. čtvrtletí roku 2012. V rozmezí 1. a 3. čtvrtletí roku 2013 dosahovala průměrná hrubá měsíční mzda 24 622 Kč, v meziročním srovnání došlo ke zvýšení o 182 Kč, což představuje 0,7 %. Za uvedené období bylo zjištěno zvýšení spotřebitelských cen o 1,5 % a zároveň snížení reálné mzdy o 0,8 % (Kurzy, 2014c).

Graf 4.1. Vývoj průměrné hrubé mzdy



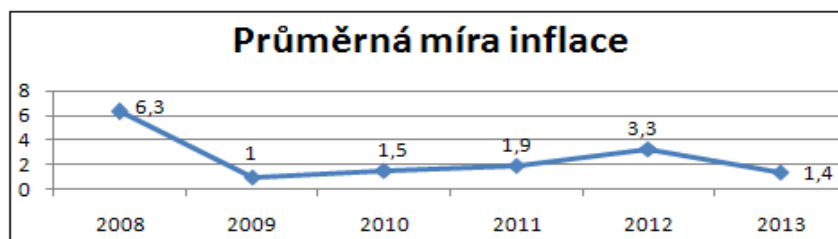
Zdroj: Vlastní zpracování podle ČSÚ (2014a)

Inflace. Inflace zobrazuje vzrůst průměrné cenové úrovně v národním hospodářství. Pro obor drogerií je tento faktor důležitý, neboť následkem inflace je snižována kupní síla peněz, což může mít za následek snižování poptávaného množství kupujících nebo změny v preferencích konkrétních výrobků (Jurečka, 2010).

Podle ČSÚ vzrostly spotřebitelské ceny v prosinci roku 2013 oproti listopadu o 0,4 %. Konkrétně se jednalo hlavně o zdražování potravin, nealkoholických nápojů a dopravy. Průměrná míra inflace za celý rok 2013 byla po roce 2009 (kdy byla zjištěna hodnota 1 %) nejnižší a dosáhla hodnoty 1,4 %. Celkem vzrostly ceny zboží o 0,6 % a ceny služeb o 0,1 % za rok 2013. Pokud srovnáme meziroční změny spotřebitelských cen, konkrétně v prosinci, jedná se o zvýšení o 1,4 %, což znamená zvýšení o 0,3 procentního bodu oproti listopadu. Ceny zboží vzrostly o 1,8 % a ceny služeb o 1,1 %. Úhrnný index spotřebitelských cen byl meziročně ve výši 101,5 %.

Průměrná míra inflace v roce 2013 oproti předešlému roku byla 1,4 %, což je o 1,9 procentního bodu méně než v roce 2012, přičemž míra inflace byla vyjádřena přírůstkem indexu spotřebitelských cen (ČSÚ, 2014c; Kurzy, 2014b).

Graf 4.2. Míra inflace

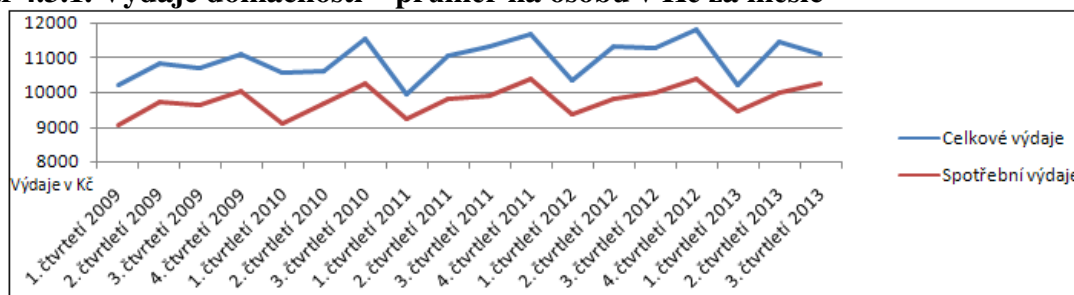


Zdroj: Vlastní zpracování podle ČSÚ (2014c)

Spotřeba domácností. Spotřeba jednotlivých domácností je závislá na mnoha faktorech. Odráží se zde preference jednotlivých spotřebitelů, ale nejvíce jsou výdaje ovlivňovány výší *disponibilního důchodu*.

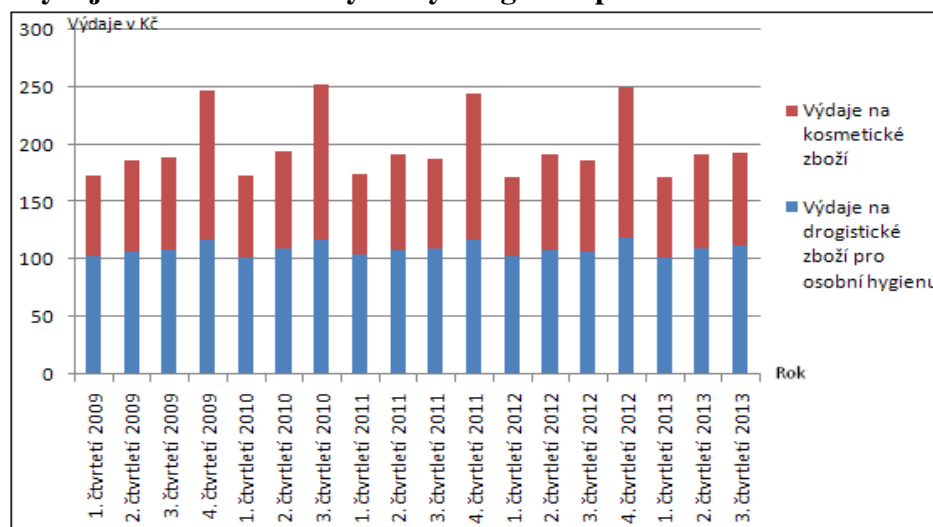
Graf 4.3.1. zobrazuje celkové výdaje a přehled, kolik z celkových výdajů tvoří spotřební výdaje. Graf 4.3.2. zobrazuje průměrné výdaje na osobu za kosmetické produkty a zboží pro osobní hygienu. Oba grafy znázorňují vývoj mezi lety 2009 – 2013 a lze pozorovat výkyvy, které by mohly být zapříčiněny změnou výše reálného důchodu.

Graf 4.3.1. Výdaje domácností – průměr na osobu v Kč za měsíc



Zdroj: Vlastní zpracování podle ČSÚ (2014b)

Graf 4.3.2. Výdaje domácností na výrobky drogerií – průměr na osobu v Kč za měsíc



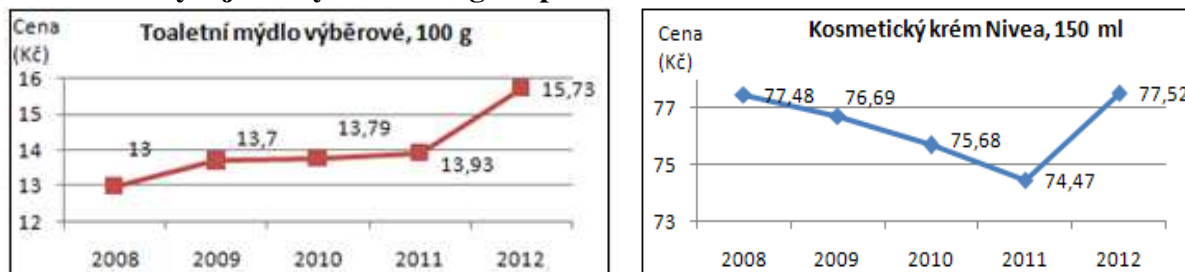
Zdroj: Vlastní zpracování podle ČSÚ (2014b)

Vývoj cen drogistických výrobků. ČSÚ zveřejnil seznam spotřebitelských cen vybraných druhů zboží a služeb, z řady drogistických výrobků byla sledována změna ceny mýdla a krému značky Nivea. Průměrné ceny mezi lety 2008 – 2012 zobrazuje následující tabulka. U mýdla nedošlo k poklesu ceny, zatímco cena krému Nivea do roku 2011 klesala a v roce 2012 došlo ke zvýšení ceny. Přestože v roce 2012 došlo ke zvýšení míry inflace, cena těchto drogistických výrobků vzrostla výrazněji.

Tab. 4.4.1. Vývoj cen výrobků drogerií podle ČSÚ

Rok	2008	2009	2010	2011	2012
Toaletní mýdlo výběrové, 100 g	13	13,7	13,79	13,93	15,73
Kosmetický krém Nivea, 150 ml	77,48	76,69	75,68	74,47	77,52

Graf 4.4.2. Vývoj cen výrobků drogerií podle ČSÚ



Zdroj: Vlastní zpracování podle ČSÚ (2014d)

Kurz koruny. Graf 4.5.1. zobrazuje vývoj kurzu EUR/CZK od roku 2009 do roku 2014. Průměrný kurz za zvolené období: **1 EUR = 25.477 Kč**. Minimální hodnota za posledních pět let dosahovala 24,01, maximální hodnota 27,72 (KURZY, 2014a). 7. listopadu 2013 byly ČNB zahájeny devizové intervence za účelem udržení měnového kurzu poblíž hladiny 27 CZK/EUR. Během roku 2014 by měla být průměrná hodnota 27,3 CZK/EUR. Podle MF je v roce 2015 očekáván růst domácí poptávky a slabší kurz CZK (MFČR, 2014).

Graf 4.5.1. Graf kurzu EUR/CZK



Zdroj: Kurzy (2014a)

Tab. 4.5.2. Výhled ČSOB pro devizové kurzy

	2014	2015	I. 2014	II. 2014	III. 2014	IV. 2014	I. 2015	II. 2015	III. 2015	IV. 2015
EUR/CZK	27,30	26,20	27,45	27,50	27,30	27,00	27,00	26,20	25,90	25,70

Zdroj: ČSOB (2014)

Predikce makroekonomických ukazatelů MF ČR

Ministerstvo financí České republiky pravidelně zveřejňuje očekávaný vývoj makroekonomických ukazatelů pro běžný a následující rok.

Průměrná *míra inflace* v roce 2013 dosáhla výše 1,4 %. V průběhu roku 2014 je i přes oslabení koruny vlivem devizových intervencí ČNB očekáván velmi nízký růst spotřebitelských cen ve výši 1 %, hlavní protiinflační faktor představuje pokles cen elektřiny. Podle MF ČR se pro rok 2015 předpokládá průměrná míra inflace ve výši 2,4 %, což je zapříčiněno očekávaným hospodářským růstem.

Ve 3. čtvrtletí roku 2013 došlo ke zvýšení reálného *HDP* mezičtvrtletně o 0,2 % a podle MF ČR je v roce 2013 odhadován reálný pokles HDP o 1,4 %. V roce 2014 se očekává růst reálného HDP o 1,4 % a v roce 2015 růst o 2 %.

Dále se v souvislosti s *nízkým růstem reálného disponibilního důchodu domácností* v roce 2014 předpokládá *růst spotřeby domácností* o 0,6 %. V následujícím roce by měla růst spotřeba domácností o 1,5 %, což by mělo být zapříčiněno hospodářským oživením.

Největší negativní riziko české ekonomiky představuje podle MF ČR její „zamrzlost“, která byla způsobena střídáním stagnace a recesí v průběhu předchozích 5 let. Nastalo však značné zlepšení ve většině zkoumaných segmentů, například v tržbách maloobchodů a v průmyslové výrobě. Stále je však nejasné, jak rychle se tato zlepšení promítnou do jednotlivých složek poptávky domácností (Ministerstvo financí ČR, 2014).

Sociokulturní faktory

Zde jsou zahrnuty kulturní, demografické, sociální vlivy a životní úroveň obyvatel. K nejdůležitějším sociokulturním faktorům, které se týkají vybrané společnosti, můžeme zařadit vývoj počtu obyvatel (vzhledem k umístění vybrané pobočky bude vývoj počtu obyvatel zaměřen na Ostravu), stárnutí populace, vliv důrazu na ekologický přístup a narůstající počet osob, alergických na některé složky kosmetických produktů.

Vývoj počtu obyvatel. Vývoj počtu obyvatel, přihlášených k pobytu na území statutárního města Ostravy stále klesá. Od roku 2008 do roku 2012 klesl počet obyvatel o téměř 14 000. Pokud by trend poklesu obyvatel pokračoval, mohlo by to pro firmy na tomto území znamenat ohrožení. Změny v počtu obyvatel by neměly být podceňovány, neboť mohou ovlivnit také další oblasti, jako například nezaměstnanost nebo průměrnou výši mezd.

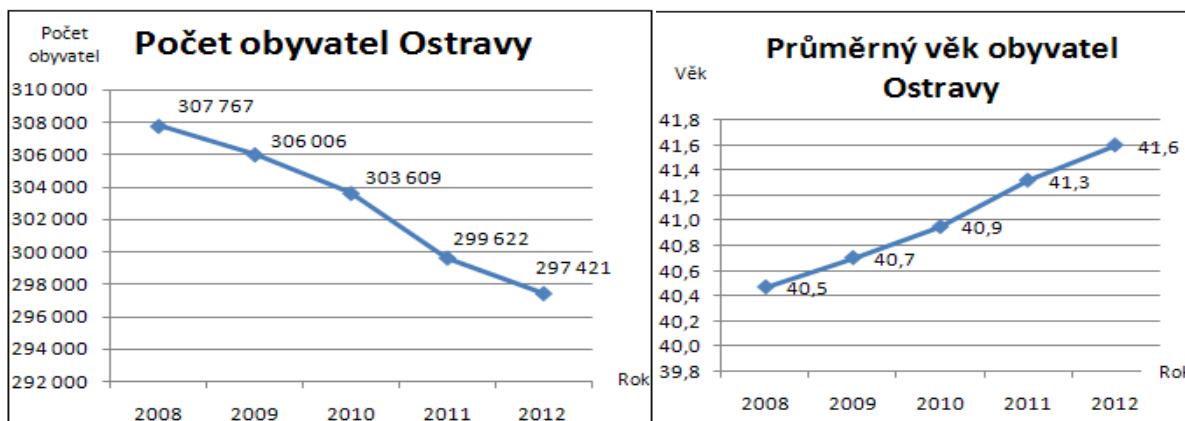
Tab. 4.6. Vývoj počtu obyvatel na území statutárního města Ostravy

Data, zjišťována ke dni:	30. 9. 2008	30. 9. 2009	30. 9. 2010	1. 11. 2011	1. 10. 2012
Počet obyvatel:	316 700	315 138	311 650	307 426	302 965

Zdroj: Vlastní zpracování (Ostrava, 2014)

Zohlednění věkového složení obyvatel města Ostravy. Další diskutovanou otázkou je *stárnutí populace*. Důsledkem tohoto trendu může být nedostatek ekonomicky aktivních lidí nebo zvýšení nároků na sociální a zdravotní péči, což představuje pro stát vysokou finanční náročnost. Starší lidé jsou zvyklí utrácet méně peněz za spotřební zboží než mladší, tudíž může tento trend způsobovat nižší poptávku.

Grafy 4.7. Počet obyvatel Ostravy a průměrný věk



Zdroj: Vlastní zpracování podle ČSÚ (2014e)

Ekologie. Na oblast ekologie a životního prostředí je kladen stále větší důraz. Cílem v oblasti výroby je podpora produktů, které mají co nejmenší dopad na životní prostředí a na lidské zdraví, tzn. takových produktů, kde je omezováno množství škodlivých látek či množství obalů. Spotřebitelům usnadňuje orientaci na trhu ekoznačení výrobků a nejrůznější testy, kterými produkty procházejí (Ministerstvo životního prostředí, 2014).

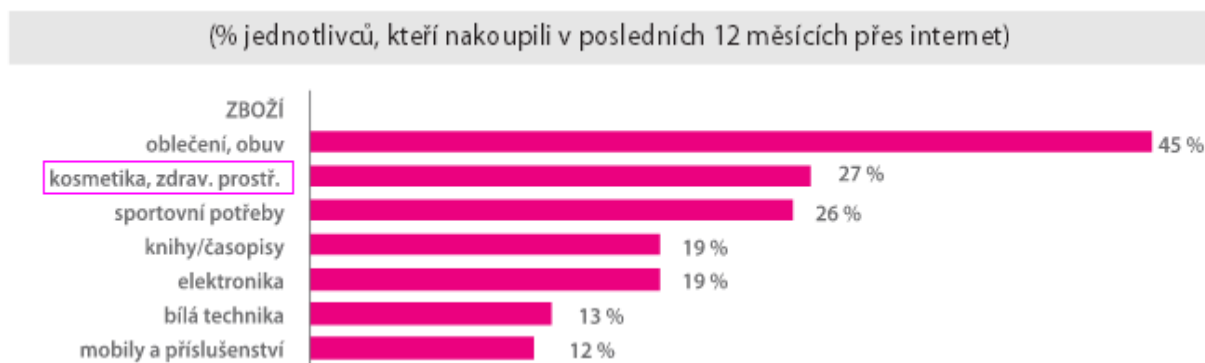
Alergie. Podle Světové zdravotnické organizace se jedná o problém konzumní společnosti. Počet alergiků na celém světě každoročně narůstá, čímž je způsobena jak společenská, tak ekonomická zátěž v oblasti kvality života. Podle dosud zveřejněných průzkumů se v ČR za posledních sto let počet alergiků zvýšil z půl procenta populace na 40 procent. Také alergie na kosmetické výrobky, zejména na vonné složky, rostlinné extrakty či konzervační látky jsou v poslední době stále častější (Rehabilitace, 2013, ÚZIS, 2014).

Technologické faktory

Pro firmu, snažící se o dominantní postavení na trhu, by mělo být samozřejmostí sledování vývoje technologických postupů a používání stále kvalitnějších materiálů. Bez inovování bude společnost těžko konkurovat ostatním. Vzhledem k tomu, že drogerie Rossmann produkty nevyrábějí, nebudou pro ni faktory, týkající se výroby, relevantní. V rámci technologických faktorů by se ale firma měla zaměřit na sledování změn, týkající se možností placení. Konkrétně můžeme zmínit například bezhotovostní platby prostřednictvím bezkontaktních karet. Pro každou firmu je nutné sledovat pokroky týkající se informačních a komunikačních technologií. I když zaměstnanci vybrané pobočky společnosti Rossmann nezajišťují správu internetových stránek, musí provádět činnosti ohledně zaznamenávání tržeb a podobně. Dále bychom zde mohli zmínit modernizaci prodejen, kterou se snaží vedení společnosti neustále realizovat nebo aplikaci do mobilních telefonů, která obsahuje seznam poboček včetně mapy a otevírací doby, novinky, akční ceny, nejnovější produkty a možnost vytvoření nákupního seznamu. Také nákupy zboží přes internet jsou stále rozšířenější a firma by neměla tento trend podceňovat.

Internetové nákupy. Nákupy zboží přes internet jsou stále častější. Zákazníky lákají nižší ceny a především úspora času. V roce 2013 mělo připojení k internetu více než dvě třetiny českých domácností (od roku 2007 do roku 2013 vzrostl počet připojených k internetu z 1,4 mil. na 2,9 mil.) a k nakupování jej využilo 34 % jednotlivců. Podle ČSÚ bylo v roce 2013 10x více nakupujících přes internet než před 10 lety. Nejčastějším zbožím, které lidé nakupují přes internet, je oblečení, obuv a módní doplňky. Stále častěji zákazníci kupují také drogistické zboží. Přestože ČR zaostává za průměrem Evropské unie, i v dalších letech je očekáván vzrůstající zájem o nákupy přes internet (ČSÚ, 2014f).

Graf 4.8. Zboží, nakoupené přes internet v roce 2011



Zdroj: ČSÚ (2011g)

Inovace v platebních možnostech. Studie World Payments Report (2013) tvrdí, že objem bezhotovostních plateb stále roste. V poslední době je velmi oblíben trend bezkontaktních karet a na českém trhu se objevují stále další novinky, co se týče placení. Konkrétně se jedná o bezkontaktní platební nálepky, které je možné umístit téměř na jakýkoli předmět a transakce proběhne během několika sekund. Tomuto trendu by se měli prodejci přizpůsobovat a zajistit zákazníkům možnost bezkontaktního placení (Onbusiness, 2014).

EFE matice

EFE matice zobrazuje reakci společnosti Rossmann na vnější prostředí. Zahrnuje 12 nejdůležitějších faktorů, ke kterým jsou přiřazeny váhy dle potřeb drogerie a známka, zobrazující reakce firmy na tyto vlivy. Firma dosáhla celkového váženého skóre **2,83**, což znamená, že na reakce vnějších vlivů reaguje nadprůměrně. Jednotlivé váhy a známky byly konzultovány s vedením jedné z poboček Rossmann, i přesto ale může být toto hodnocení subjektivní. Z tohoto důvodu by měla EFE matice sloužit ke sledování reakce společnosti na vnější prostředí, nikoli se orientovat pouze na výsledek.

Tab. 4.9. EFE matice

	Faktory	Váha	Zámka	Vážené skóre
1.	Akvizice	0,07	2	0,14
2.	Průměrná hrubá měsíční mzda	0,12	3	0,36
3.	Spotřeba domácností	0,13	3	0,39
4.	Inflace	0,06	2	0,12
5.	Vývoj cen drogistických výrobků	0,14	3	0,42
6.	Kurz koruny	0,04	3	0,12
7.	Vývoj počtu obyvatel	0,03	1	0,03
8.	Stárnutí populace	0,02	1	0,02
9.	Ekologie	0,1	4	0,4
10.	Alergie	0,12	4	0,48
11.	Inovace v platebních možnostech	0,06	4	0,24
12.	Internetové nákupy	0,11	1	0,11
	Celkem	1	x	2,83

Zdroj: Vlastní zpracování

Shrnutí PEST analýzy

Podle globálního ekonomického výhledu ČNB a predikcí MF ČR jsou očekávání oproti předešlému roku optimističtější. I přesto by ale měly společnosti pozorně sledovat vývoj ekonomických ukazatelů. Vzhledem k dostupným informacím ohledně vývoje počtu obyvatel Ostravy se dá očekávat další pokles a pokračování trendu stárnutí populace. Společnost bohužel nemůže tento negativní vývoj ovlivnit změnou své strategie, jedinou možností je sledovat změny a snažit se flexibilně reagovat (ČNB, 2014).

Konkurenční pozici by mohl pozitivně ovlivnit ekologický postoj, protože ne všechny společnosti kladou tak velký důraz na tuto problematiku. Další výhodou je zájem o způsob podnikání dodavatelů privátních značek, kteří se smluvně zavazují dodržovat bezpečnost práce, zákaz diskriminace, šetrné chování k životnímu prostředí, zákaz dětské práce či trvale udržitelný rozvoj svého podnikání. Postavení na trhu pozitivně ovlivňují také ocenění za kvalitu výrobků, inovace a za snahu o neustálé zlepšování. Co se týče technologických faktorů, dalo by se říci, že se společnost snaží co nejrychleji přizpůsobovat trendům a zpříjemňovat tak nákup zákazníkům (možnost platit na pobočkách bezkontaktními kartami, okamžitý tisk fotografií, aplikace do mobilních telefonů, neustálá modernizace prodejen). Protože se společnost Rossmann nezabývá výrobou, není ovlivňována technologickými faktory natolik jako výrobní firmy. Velkou nevýhodou pro společnost může ale představovat stále oblíbenější nakupování přes internet.

Výsledky EFE matice ukazují dobrou reakci drogerie na vlivy vnějšího prostředí. Pro firmu je důležité, aby i nadále sledovala změny makroekonomických ukazatelů a nové trendy.

4.2 Analýza konkurence

Předmětem analýzy konkurence je srovnání vybrané společnosti s jejími hlavními konkurenty. Cílem je porovnat především nákupní prostředí, ceny výrobků a členské výhody. Na základě výsledků budou navržena řešení na zlepšení strategie v drogerii Rossmann.

4.2.1 Identifikace současných a potenciálních konkurentů

Důležitou část představuje určení hlavních konkurentů. V bakalářské práci je zohledněna místní konkurence, konkrétně okruh 1,2 km od vybrané pobočky. Hlavní konkurenci představuje *drogerie Teta, dm drogerie* a dále budou zkoumány ceny drogistických výrobků a nákupní prostředí hypermarketu *Interspar*. V Příloze č. 1 je umístěna mapa, kde jsou vyznačeny konkurenční drogerie v dané oblasti a dopravní dostupnost.

4.2.2 Sestavení konkurenčního profilu konkurentů

V následující části budou vytvořeny konkurenční profily jednotlivých drogerií, představující pro společnost Rossmann konkurenci. V Příloze č. 2 jsou umístěny fotografie interiéru jednotlivých drogerií.

Konkurenční profil drogerie TETA

Společnost, působící na trhu více než 20 let, se zabývá prodejem drogerie, kosmetiky a parfémů. Je známá pod názvem Teta, avšak provozovatelem tohoto řetězce drogerií je společnost p. k. Solvent s.r.o., která je zároveň majitelem dceřiné společnosti Family drogerie, začleněné do řetězce Teta. V ČR je v současné době okolo 700 prodejen Teta drogerií. Úspěch firmy zakládají vlastníci na dvou rovinách. První z nich představuje poskytování kvalitních služeb zákazníkům s pomocí kvalifikovaných zaměstnanců. Druhou rovinou je snaha, zatraktivnit pracovní prostředí pro pracovníky, protože aby se mohla firma posouvat dál a stále uspokojovat zvyšující se požadavky zákazníků, musí být zaměstnanci dobře motivováni. Prioritu představuje vytváření příjemné atmosféry pro zákazníky a snaha rozšířit své pobočky tak, aby každý zákazník měl blízko svou Teta drogerii. Společnost p. k. Solvent i přes nelehkou finanční situaci *koupila bankrotující drogerie Schlecker*, což výrazně posílilo její postavení na trhu.

Drogerie se snaží o co nejmenší zatěžování životního prostředí. Protože jsou zde prodávány také výrobky technické drogerie, je pravidelně ověřována havarijní připravenost. I drogerie Teta pomáhá, konkrétně dětským domovům. Některé pobočky nabízejí fotoslužby a

slouží jako výdejní místo pro sleky.cz. Je možné koupit zde dárkové poukazy v hodnotě 300 Kč nebo 500 Kč. Na pobočkách je rozlišován základní akční leták, který platí ve všech drogeriích Teta; Kosmetický leták, který platí pouze ve vybraných prodejnách a Technický leták pro drogerie s tímto druhem zboží, letáky je možné nechávat si pravidelně zasílat (Veřejný rejstřík, 2014b; Tetadrogerie, 2012).

Ocenění drogerie. Drogerie Teta získala od roku 2005 už 5 titulů Obchodník roku – Prodej drogistických výrobků. V roce 2008 byly provedeny studie Incoma Research, ve kterých bylo zjištěno, že řetězec Teta má nejlepší index kvality a zároveň i ceny (při zohlednění širší sortimentu a nákupního prostředí), největší míru znalosti a podle výzkumu je hlavním místem nákupu drogerie a kosmetiky. Studie byly provedeny také v roce 2010 (Incoma GfK) a řetězec Teta zvítězil jako nejznámější a nejnavštěvovanější. Konkurenční výhodu představovala největší věrnost zákazníků.

Změna vzhledu prodejen i loga. Firma se snaží drogerie stále rozšiřovat a vybrané prodejny zapojuje od roku 2013 do změn designu, které jsou připravovány frančízorem TETA. Cílem modernizace poboček je snaha co nejvíce se přiblížit ženám, vytvořit pohodovou a rodinnou atmosféru při nákupu prostřednictvím zvýšení úrovně prodeje a v neposlední řadě odlišit se od chladně vyhlížejících prodejen konkurence. Barevně je interiér útulnější a přátelštější, rozsahem se jedná o největší rebranding³ jedné značky na českém trhu. Dalším záměrem bylo co největší prodloužení doby nákupu, proto společnost zavedla koutek „Teta café“, kde si zákazníci Teta klubu mohou vychutnat kávu zdarma. Některé prodejny mají také malý dětský koutek a díky těmto inovacím a snaze, naslouchat potřebám zákazníků, jsou tyto drogerie stále oblíbenější (Marketing Sales Media, 2013).

Teta klub. Teta se snaží nabídnout svým zákazníkům výhody členstvím v Teta klubu a odměnit je tak za věrnost. Karta je bezplatná a zákazníci tak mohou sbírat věrnostní body. Za každých 30 Kč nákupu je připsán 1 bod. Součástí členství je možnost mobilní aplikace s aktuálními slevami, okamžitý přístup k webkuponům, informace o prodejnách a možnost vytvoření nákupního seznamu. Členství v Teta klubu zaručuje pravidelné klubové akce a slevy, stále slevy na mimoletákové zboží ve výši 3% (Teta Klub Klasik) a možnost požádat o zasílání akčních letáků na e-mail. Web konto s aktuálními slevami, stavem bodů a možností vytištění slevových kuponů je přístupné přes internet. Aby drogerie zákazníky motivovala

³ Rebranding = změna obchodní značky (ABZ Slovník cizích slov, 2014). Konkrétně se zde jedná o kompletní přestavbu a změnu loga.

ještě více, mají možnost získat kartu Teta Klub Stříbrný (po dosažení 300 bodů, umožňuje slevu ve výši 4% na nezlevněné produkty) nebo Teta Klub Zlatý (po dosažení 900 bodů, sleva 5% na nezlevněné produkty). (Veřejný rejstřík, 2014b; Tetadrogerie, 2012).

Exkluzivní značky. Mezi privátní značky drogerie Teta patří například značky Helios Herb, Q-clean, Q-power, Q-soft, Ozona nebo Teta.

Konkrétní drogerie. Analýza se bude zabývat čtyřmi drogeriemi Teta. Dvě z nich patří k novým prodejnám, dvě pobočky na vymezeném území zatím změnami neprošly, ale patří k prodejnám Teta Klub.

Nové prodejny *Teta* jsou velké, avšak prostor mezi regály není dostatečný pro pohodlný nákup maminek s kočárky. Jedna z nich se nachází na území bývalé pobočky drogerie Schlecker, což může představovat výhodu v množství zákazníků. Blízko nových prodejen je možné zaparkovat nebo využít MHD. Podrobné vyznačení drogerií a dostupnosti MHD se nachází v Příloze č. 1. Tyto pobočky mají v nabídce navíc dárkové předměty, je možné koupit zde potřeby pro balení dárků nebo výrobky pro domácí mazlíčky. Konkurenční výhodu drogerie představuje možnost kávy zdarma (pouze pro členy Teta klubu).

Pobočky *Teta*, které zatím neprošly změnami, nemají tak lákavé nákupní prostředí. Nenajdeme zde tolik cenových výhod, barevně sladěné moderní prostory ani kávu k nákupu což může být pro stálé zákazníky nových prodejen zklamáním. Naopak zde lze koupit technické výrobky. Možnost parkování u jedné z prodejen je omezená, protože se nachází ve velmi frekventované části. Druhá z poboček umožňuje lepší podmínky pro parkování. Nachází se ale velmi blízko nové prodejny Teta a tak hrozí vzájemná konkurence mezi prodejnami jednoho řetězce.

Konkurenční profil dm drogerie

Společnost dm drogerie markt s.r.o. patří k největším drogistickým řetězcům. První dm drogerie byly založeny v Německu v roce 1973. V České republice proběhlo otevření nové pobočky v roce 1993, konkrétně v Českých Budějovicích a dnes je v ČR více než 200 prodejen, které jsou stále modernizovány. Motto drogerie, „Zde jsem člověkem, zde nakupuji“, dává najevo svůj zájem o zákazníky i zaměstnance. Ve srovnání s konkurencí se snaží tato drogerie získat spokojené zákazníky vlastními marketingovými nástroji. Další část filozofie tvoří budování dlouhodobé a spolehlivé spolupráce s dodavateli. Sortiment dm

drogerie zahrnuje okolo 12 000 výrobků, zaměřených na péči o tělo, krásu, zdraví a péči o dítě a domácnost. Mezi doplňkové zboží patří krmivo pro zvířata, drobný textil a sezónní zboží. Dm drogerii se daří udržet pozitivní vývoj, mezi lety 2012 a 2013 vzrostl obrát o 4,91 %. Také podíl dm privátních značek meziročně vzrůstá, v uplynulém obchodním roce vzrostl o 1,6 %.

V porovnání s ostatními konkurenčními řetězci má drogerie větší nabídku zdravé výživy a biopotravin. Zajímavostí je možnost zapůjčení čtecí lupy k jednoduššímu prostudování složení výrobků a je zde nabídnuta široká škála fotoslužeb Paradies foto. Na webových stránkách drogerie najdeme tipy na efektivní úklid domácnosti, stránky péče o děti, kosmetické tipy, bio recepty nebo rady ohledně péče o domácí mazlíčky. K jednotlivým článkům jsou doporučeny konkrétní produkty dm drogerie (dm-drogerie, 2014).

Ocenění. Dm drogerie získala od roku 2005 4 tituly Obchodník roku – Prodej drogistických výrobků. Jako první firma mimo Spojené Státy obdržela ocenění „Salute to Excellence Award“, které znamená nejvyšší možné uznání pro výrobky privátních značek dm drogerie. Také test časopisu dtest ocenil kvalitu privátních značek, konkrétně prací prášky Denkmit a opalovací krém Sundance. Pro rok 2013 získala dm drogerie ocenění “Superbrands Award”. Výrobky privátních značek vítězily také jako nejlepší novinky, v roce 2013 to byla řada značky Balea Professional Oil reapiir a v předešlém roce zvítězila řada Balea Face Cell Energy. Společnost se stará také o své zaměstnance, což dokazuje získání certifikátu “Společnost, přátelská rodině”, získané druhé místo v soutěži „Rovné příležitosti na pracovišti“ a ocenění „Ethnic Friendly zaměstnavatel“. To potvrdily i výsledky průzkumu názorů v roce 2011, ve kterých uvedlo přes 80 % zaměstnanců dm drogerii jako dobrého zaměstnavatele (ibid).

Exkluzivní značky. Drogerie si zakládá na kvalitě svých 22 privátních značek. Tyto produkty jsou stále oblíbenější, jejich ceny jsou až o 50 % nižší než ceny srovnatelných výrobků a nejsou testovány na zvířatech. Mezi privátní výrobky této drogerie patří například přírodní kosmetika Alvedre, biopotraviny Alnatura, dále značky Fascino, Denkmit, Balea, babylove, Sundance, Jessa, dekorativní kosmetika S.he stylezone, Das gesunde plus, SauBär, Soft&Sicher nebo Dein Bestes (ibid).

Věrnostní program. Akcí „dm active beauty svět výhod“ společnost odměňuje zákazníky za jejich věrnost. Členové na zákaznickou kartu sbírají body (za každých 20 Kč 1 bod), které pak mohou vyměnit za slevové kupóny, zážitkové balíčky nebo například za

návštěvu kadeřnického salonu či fitnesscentra. K roku 2011 měl tento program více než 1 000 000 členů.

V drogeriích dm je připraven pro zákazníky časopis Active beauty, který vychází 5x ročně a je zdarma, lze jej také stáhnout na webových stránkách drogerie (ibid).

Společenská zodpovědnost. Dm drogerie podporují zákazníky ve zdravém životním stylu, vytvářejí programy pro děti, podporují zaměstnance v dobrovolnických činnostech, spolupracují s organizací UNICEF a samozřejmě kladou důraz na ekologický přístup. Konkrétně například prodejem plen Alana, které jsou ohleduplné k životnímu prostředí a šetrné k využívání přírodních zdrojů nebo novým konceptem nákupních tašek, které mají opakované použití. Produkty v souladu s udržitelným rozvojem jsou označeny čtyřlístkem na obalu. Samozřejmě procházejí řadou testů, jedním z nich je např. Öko test (dm-drogeriemarkt, 2014).

Konkrétní drogerie. Vybraná dm drogerie se nachází v hypermarketu Interspar. Vzhledem k tomu, že uvnitř hypermarketu je také možnost koupit drogistický výrobky, může to pro dm drogerii znamenat velkou hrozbu. Na druhou stranu je ale nutné vzít v potaz větší množství potenciálních zákazníků. Zda zákazníci nakoupí tyto výrobky v drogerii nebo zároveň s ostatním zbožím v hypermarketu záleží na jejich osobních preferencích.

Výhodu představuje dopravní dostupnost, v blízkosti je tramvajová zastávka a zákazníci mohou parkovat přímo v podzemním parkovišti hypermarketu.

Konkurenční profil hypermarketu INTERSPAR - zaměření na drogerii

SPAR Česká obchodní společnost s.r.o. provozuje v ČR 35 hypermarketů INTERSPAR a 13 supermarketů SPAR. První hypermarket byl otevřen v roce 1997. Hypermarket nabízí potraviny, ale také zboží nepotravinářského charakteru. V rámci akcí „INTERSPAR pomáhá“ jsou pořádány Národní potravinové sbírky a podpora v darování krve. Pomocí mobilní aplikace je možné sledovat akční nabídky či zjistit, kde se nachází nejbližší prodejna. Internetové stránky této společnosti jsou přehledné a zákazník má tak možnost, dovědět se o aktuálních akcích, případně je možné objednat si letáky poštou zdarma. Také zde je možné platit bezkontaktně nebo využít koupě dárkové karty na nákup libovolného zboží (Interspar, 2014). Přestože „SPAR, značka kvality“ a ostatní SPAR značky obsahují velké množství exkluzivních potravinářských výrobků, najdeme zde i výrobky drogistického

zboží. Tyto produkty poskytují kvalitu za výhodné ceny. Konkrétně se jedná o značky Beauty Kiss, Sun Kiss, Lovely, Spar nebo S-budget (ibid).

Konkrétní údaje o cenách a nákupním prostředí budou zaměřeny na INTERSPAR v Ostravě – Porubě. Výhodu představuje dostupnost, hypermarket je umístěn blízko tramvajové zastávky. Zákazníci mají k dispozici velké parkoviště a v prodejně je dostatečný prostor k nákupu, například i pro maminky s kočárky nebo zdravotně postižené. Dalším plusem je možnost nakoupit zde zároveň potraviny nebo navštívit restauraci či další prodejny. Nevýhodu v prodeji drogistických výrobků představuje dm drogerie, která je umístěna ve stejné budově.

Protože se v současné době ale mluví o zrušení tohoto hypermarketu, bude analýza zaměřena především na ostatní drogistické řetězce, které mají s drogerií Rossmann srovnatelné produkty a služby.

4.2.3 Porovnání hlavních konkurenčních prodejen s vybranou pobočkou Rossmann

Tabulka 4.10. zobrazuje srovnání drogerie Rossmann s hlavními konkurenty. Při zohlednění zkoumaných skutečností tuto drogerii nejvíce ohrožuje dm drogerie. Výsledek ovlivnila především lepší otevírací doba, možnost využít výhody z věrnostních karet a také výsledek dotazování – dm drogerie je podle respondentů nejoblíbenější. Velmi dobré hodnocení získal i Interspar, nicméně neposkytuje srovnatelné služby s ostatními drogeriemi a tomuto hypermarketu hrozí brzký zánik. Nejmenší hrozbu představují nezměněné prodejny drogerie Teta. Je ale nutné sledovat probíhající změny na trhu a stále se snažit vytvářet nové konkurenční výhody, neboť zákazníci se teprve začínají seznamovat s novými drogeriemi Teta a uvědomovat si výhody, které oproti ostatním drogeriím poskytuje.

Tab. 4.10. Porovnání hlavních konkurenčních prodejen s vybranou pobočkou Rossmann

++ výrazně lepší + lepší, - - výrazně horší - horší 0 - shodné

Konkurenti →	TETA	NOVÁ TETA	DM DROGERIE	INTERSPAR (oddělení drogerie)
Výhody z věrnostní karty	++	++	++	
	Rossmann nenabízí možnost věrnostních karet	Rossmann nenabízí možnost věrnostních karet	Rossmann nenabízí možnost věrnostních karet	/
Možnost platby bezkontaktní kartou	0	0	0	0
	je to možné, stejně jako v drogerii Rossmann	je to možné, stejně jako v drogerii Rossmann	je to možné, stejně jako v drogerii Rossmann	je to možné, stejně jako v drogerii Rossmann
Otevírací doba	-	-	++	++
Dopravní dostupnost, možnost parkování	0	0	+	+
	podobné podmínky parkování a dostupnosti MHD	podobné podmínky parkování a dostupnosti MHD	možnost parkování, MHD v blízkosti	možnost parkování, MHD v blízkosti
Prostor mezi regály pro pohodlný nákup	0	0	0	+
	srovnatelné prostory prodejny	srovnatelné prostory prodejny	srovnatelné prostory prodejny	širší prostory mezi regály
Konkurenční výhody	-	++	+	++
	koupě technických výrobků ale ne tak široký sortiment	možnost dát si v prodejně kávu, velmi příjemné prostředí	čtecí lupy pro zákazníky, časopis zdarma, výběr biopotravin	velké množství výrobků a služeb "po ruce"
Srovnání cen dle přílohy č. 3	-	-	- -	++
	nákup byl cenově méně výhodný než v drogerii Rossmann	nákup byl cenově méně výhodný než v drogerii Rossmann	cenově nejmeně výhodný nákup	cenově nejvýhodnější nákup
Hodnocení oblíbenosti drogerií z výsledků dotazování	-	-	++	- -
	ne tak oblíbená drogerie jako R.	ne tak oblíbená drogerie jako R.	nejoblíbenější drogerie respondentů	respondenti dávají přednost drogeriím
Zhodnocení	Horší	Lepší	Výrazně lepší	Výrazně lepší, nicméně nelze objektivně srovnat

Zdroj: Vlastní zpracování

4.2.4 Cenové srovnání

Srovnání cen vybraných produktů v jednotlivých drogeriích

Ve vybraných pobočkách byly zjišťovány ceny deseti výrobků. Produkty byly zvoleny náhodně tak, aby bylo možné zjistit ceny v každé ze sledovaných drogerií. Následně byly porovnány také aktuální akce na vybrané zboží. Tabulky konkrétních cen jednotlivých výrobků jsou umístěny v Příloze č. 3.

Tab. 4.11. Vybrané produkty

Název produktu		Značka	Množství	Název produktu		Značka	Množství
1.	Sprchový gel pearl & beauty	Nivea	250 ml	6.	Šampón	Head & shoulders	200 ml
2.	Mýdlo Cream Bar	Dove	100 g	7.	Alpa Francovka	Alpa	160 ml
3.	Ústní voda	Listerine	250 ml	8.	Zubní pasta Tripple Action	Colgate	100 ml
4.	Lak na vlasy	Taft (4)	250 ml	9.	Deodorant	Rexona Happy	150 ml
5.	Prostředek na mytí nádobí	Jar, citrón	500 ml	10.	Krém	Nivea	30 ml

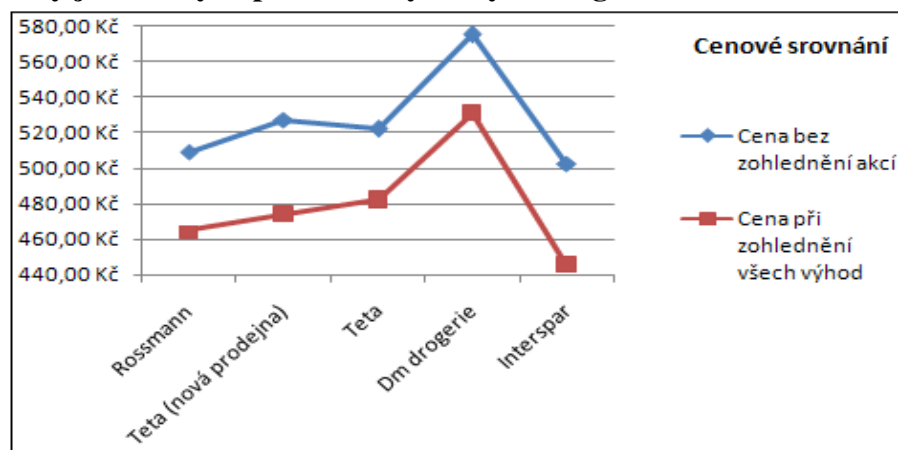
Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 4.12. Celková cena nákupu

	Rossmann	Teta (nová prodejna)	Teta	Dm drogerie	Interspar
Cena celkem bez zohlednění aktuálních akcí a věrnostních slev:	509,00 Kč	527,00 Kč	522,00 Kč	575,10 Kč	502,70 Kč
Cena celkem při zohlednění aktuálních akcí:	475,00 Kč	497,00 Kč	497,00 Kč	531,10 Kč	445,80 Kč
Cena při zohlednění akcí a zvýhodnění koupě 2 ks (započítán 1 ks)	465,00 Kč	487,00 Kč	x	x	x
sleva z věrnostní karty	x	13,113 Kč	14,91	x	x
Cena celkem při zohlednění všech výhod	465,00 Kč	473,89 Kč	482,09 Kč	531,10 Kč	445,80 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 4.13. Ceny jednotlivých produktů vybraných drogerií



Zdroj: Vlastní zpracování


Tabulka 4.11. obsahuje seznam výrobků, u kterých byla ve vybraných pobočkách drogerií zjišťována cena. V tabulce 4.12. se nachází výsledné ceny nákupu, které jsou zachyceny také v grafu 4.13. Pokud bychom nezohledňovali aktuální akce, nejlevněji by zákazníci vyšel nákup drogistického zboží v Intersparu (502,70 Kč), následně v drogerii Rossmann (509 Kč), v drogerii Teta (522 Kč), v nových prodejnách Teta drogerie (527 Kč) a nejvíce bychom zaplatili v dm drogerii (575,10 Kč). V případě zohlednění aktuálních akcí lze nejvýhodněji nakoupit v Intersparu (445,80 Kč), následuje drogerie Rossmann (465 Kč), nové prodejny Teta (473,89 Kč), Teta (482,09 Kč) a dm drogerie (531,10 Kč). Při tomto nákupu bychom v dm drogerii získali 26 věrnostních bodů, v nových prodejnách Teta 15 bodů a v drogeriích Teta Klub 16 bodů (při využití karty Teta Klub Klasik).

Přestože dm drogerie dlouhodobě snižuje cenu některých produktů, je v porovnání s ostatními drogeriemi nejdražší. V tomto případě ale nebyly zohledněny slevové kupony za nasbírané věrnostní body. Nejvýhodnější ceny nabízí zákazníkům hypermarket Interspar. Musíme brát v potaz ale fakt, že se nejedná o drogerii, tudíž zde nejsou poskytovány srovnatelné služby a je zde celkově menší výběr značek i sortimentu drogistického zboží. V porovnání drogerií vyjde tento nákup cenově nejvýhodněji v drogerii Rossmann. Neměli bychom ale zapomínat na služby, díky kterým se jednotlivé drogerie snaží vytvářet konkurenční výhody. Nové drogerie Teta vsází na vytváření přátelské a příjemné atmosféry - členové si mohou dát kávu zdarma, tím je umocněn příjemný zážitek během nákupu a zároveň prodloužena celková doba, strávená v prodejně. Při výběru konkrétní drogerie tedy záleží zejména na preferencích zákazníků a jejich rozhodnutí, zda zvolí cenově nejvýhodnější drogerii či zohlední celkové nákupní prostředí. Na názory a preference zákazníků bude zaměřena poslední kapitola bakalářské práce.

Srovnání cen exkluzivních produktů

Další část této kapitoly je zaměřena na srovnání exkluzivních výrobků konkrétních drogerií se značkami, které jsou běžně dostupné. Data byla získána 26. 2. 2014.

Tab. 4.14. Exkluzivní značky drogerie Rossmann

Exkluzivní značky drogerie Rossmann			Množství	Cena	Značky, dostupné ve většině drogerií		Množství	Cena	Aktuální akce
1.	Babydream	Gute Nacht Bad	500 ml	64,90 Kč	Nivea	soft shampoo & bath	500 ml	134,00 Kč	x
2.	Domol	čistič na okna	750 ml	39,90 Kč	Clin	čistič na okna	750 ml	64,90 Kč	x
3.	Sun Ozon	opalovací mléko 20	200 ml	129,90 Kč	Garnier	opalovací mléko 20	200 ml	219,90 Kč	x
4.	Rival de Loop	pleťová voda	200 ml	44,90 Kč	Astrid	pleťová voda	200 ml	49,90 Kč	x
5.	Isana	Frucht & Vitamin Schampoo	400 ml	34,90 Kč	Nivea	Fresh Energy	400 ml	98,90 Kč	69,90 Kč
Cena celkem				314,50 Kč				567,60 Kč	538,60 Kč
					Nákupem exkluzivních výrobků zákazník ušetří 253,10 Kč V případě, že zákazník využije aktuální akce, ušetří celkem 224,10 Kč				

Zdroj: Vlastní zpracování

V drogerii Rossmann byla celková cena za exkluzivní produkty ve výši 314,50 Kč. Za srovnatelný nákup bychom při koupi běžně dostupných značek a zohlednění aktuální akce zaplatili o 224,10 Kč více, tedy 538,60 Kč. Kdyby byl některý z exkluzivních výrobků aktuálně v akci, mohli by zákazníci ušetřit ještě více.


Tab. 4.15. Exkluzivní značky drogistických výrobků Interspar

Exkluzivní značky drogistických výrobků INTERSPAR			Množství	Cena	Poznámka	Značky, dostupné ve většině drogerií		Množství	Cena
1.	Lovely	papírové kapesníky, box	100 ks	39,90 Kč		Zewa	papírové kapesníky, box	80 ks	39,90 Kč
2.	S- budget	papírové kapesníky, box	100 ks	14,90 Kč	garance nejnižší ceny	Zewa	papírové kapesníky, box	80 ks	39,90 Kč
3.	Beauty Kiss	vatové tyčinky	200 ks	14,90 Kč		Bellawa	vatové tyčinky	200 ks	22,90 Kč
4.	Beauty Kiss	tekuté mýdlo sensual	500 ml	24,90 Kč		Mitia	tekuté mýdlo Cream Soap, Aloe & Milk	500 ml	39,90 Kč
5.	Spar	dětský zubní kartáček freshness	1 ks	10,90 Kč		Odol 3 Dent	dětský zubní kartáček	1 ks	39,90 Kč
Cena celkem				105,50 Kč					182,50 Kč
					Nákupem exkluzivních výrobků zákazník ušetří 77,00 Kč				

Zdroj: Vlastní zpracování

Nákupem výše uvedených exkluzivních produktů v Intersparu zákazník ušetřil 77 Kč. Celková cena za nákup těchto produktů činila 105,50 Kč, cena běžných značek 182,50 Kč.

Tab. 4.16. Exkluzivní značky drogerie Teta



Exkluzivní značky drogerie Teta			Množství	Cena	Značky, dostupné ve většině drogerií		Množství	Cena	Aktuální akce	Poznámka
1.	Q - power	čistič oken	500 ml	34,90 Kč	Clin	čistič oken	500 ml	59,90 Kč	39,90 Kč	* při koupi 2 ks = cena 29,9/ks při použ. věrnostní karty
2.	TETA	zubní kartáček Exclusive	1 ks	29,90 Kč	Signal	Benefit Medium	1 ks	59,90 Kč	x	při koupi 2 ks = cena 29,95/1ks při použ. věrnostní karty
3.	Q - clean	toaletní papír třívrstvý	8 ks	59,90 Kč	Kleenex	toaletní papír třívrstvý	8 ks	79,90 Kč	x	
4.	Helios Herb	tekuté mýdlo mléko a med	500 ml	34,90 Kč	Palmolive	aquarium	500 ml	108,00 Kč	x	výrobek má 300 ml, přepočteno na 500 ml, cena: 64,90 Kč / 300 ml
5.	Q - clean	pytle na odpad, 60 l	50 ks	39,90 Kč	Fino	pytle na odpad, 60 l	50 ks	149,75 Kč	x	výrobek má 20 ks, přepočteno na 50 ks, cena: 59,90 Kč / 20 ks
Cena celkem				199,50 Kč	Cena celkem			457,45 Kč	437,45 Kč	397,50 Kč
sleva 3% z věrnostní karty				5,99 Kč	sleva 3% z věrnostní karty			13,72 Kč	10,13 Kč	10,13 Kč
Cena po slevě				193,52 Kč	Cena po slevě			443,73 Kč	427,32 Kč	387,37 Kč
					Nákupem exkluzivních výrobků zákazník ušetří			250,21 Kč		
					V případě, že zákazník využije v obou případech věrnostní kartu a aktuální akce,			193,86 Kč	ušetří celkem	

Zdroj: Vlastní zpracování

Za nákup exkluzivních výrobků v drogerii Teta bylo zaplacen 199,50 Kč. Srovnatelné produkty běžných značek byly v hodnotě 457,45 Kč, protože byl ale jeden z výrobků v akci, činila celková cena 437,45 Kč. V tomto případě ušetřil zákazník nákupem privátních výrobků 237,95 Kč.

V případě zohlednění slevy z věrnostní karty bez aktuálních akcí ušetří zákazník 250,21 Kč. Pokud zákazník využije všech dostupných výhod a slev z věrnostní karty (3% na neslevněné produkty), zaplatí za nákup exkluzivních výrobků 193,52 Kč, za nákup běžných 427,32 Kč a pokud nakoupí 2 výrobky Clin a Signal, bude cena za 1 ks výhodnější. V tomto případě zaplatí 387,37 Kč (v součtu zohledněna cena 1 ks). Celkově tedy zákazník ušetří nákupem exkluzivních produktů 193,86 Kč.

Tab. 4.17. Exkluzivní značky dm drogerie

Exkluzivní značky dm drogerie			Množství	Cena	Značky, dostupné ve většině drogerií		Množství	Cena	Aktuální akce	Poznámka	
1.	Babylove	Schlaf Gut Bad - zklidňující koupel	500 ml	79,90 Kč	Nivea	Soft bath	500 ml	139,00 Kč	104,25	sleva 25% při použ. slevové knížky	
2.	Denkmit	prostředek na podlahy	1 l	61,90 Kč	Pronto	prostředek na podlahy	1 l	79,90 Kč	x	dlouhodobě zlevněno pův. cena 104 Kč	
3.	Sun Dance	opalovací mléko 20	200 ml	116,00 Kč	Garnier	opalovací mléko 20	200 ml	167,00 Kč	x	dlouhodobě zlevněno pův. cena 224 Kč	
4.	Balea	dvoufázový oční odličovač	100 ml	67,90 Kč	Nivea	dvoufázový oční odličovač	100 ml	99,20 Kč	výrobek má 125 ml, přepočteno na 100 ml	dlouh. zlevněno pův. cena 224 Kč/125 ml, aktuálně 139Kč/125 ml	
5.	Dontodent	ústní voda	500 ml	57,90 Kč	Odol	ústní voda	500 ml	59,90,-	x	dlouhodobě zlevněno pův. cena 79,90Kč	
Cena celkem				383,60 Kč				485,10 Kč	450,35 Kč		
										Nákupem exkluzivních výrobků zákazník ušetří 101,50 Kč	
					V případě, že zákazník využije aktuální akce, ušetří celkem 66,75 Kč						

Zdroj: Vlastní zpracování

Cena nákupu vybraných produktů byla u exkluzivních značek dm drogerie ve výši 383,60 Kč. Za nákup srovnatelných výrobků běžně dostupných značek zaplatí zákazník 485,10 Kč. Při koupi privátních značek je cena o 101,50 Kč nižší. Při zohlednění aktuální

akce je celková cena ve výši 450,35 Kč a zákazník tak nákupem privátních výrobků ušetří 66,75 Kč.

4.2.5 Cíl v oblasti tržního podílu a strategický záměr společnosti

Na základě zjištěných údajů z výroční zprávy, výkazů drogerie Rossmann a dalších dostupných informací se společnost snaží udržovat stávající podíl na trhu a výsledky odpovídají průměru daného odvětví. Aby mohla firma uspět v konkurenčním boji, překonat ostatní drogerie a stát se dominantní, musí si být jistá, že realizovaná strategie je správná a udržitelná a následně by se měla zaměřit na vytváření konkurenčních výhod.

4.2.6 Shrnutí

Vzhledem k tomu, že v drogistickém odvětví došlo v posledním období ke změnám strategie některých konkurenčních společností, je důležité, aby management drogerie Rossmann stále sledoval vývoj na trhu a chování konkurence.

V porovnání hlavních konkurenčních prodejen zvítězila dm drogerie díky lepší otevírací době, slevám z věrnostních karet a hlavně díky oblíbenosti u zákazníků. Nejmenší ohrožení představují drogerie Teta, nicméně jejich nová strategie je na trhu krátce a ne všichni zákazníci měli možnost seznámit se s výhodami, které přináší.

V cenovém srovnání byl nákup v drogerii Rossmann velmi výhodný. Nenabízí věrnostní výhody jako ostatní drogerie, naopak jsou ale slevy dostupné všem zákazníkům. Výhodněji bychom mohli nakoupit vybrané produkty v daném období pouze v hypermarketu Interspar, který ale nenabízí tak široký sortiment drogistických výrobků a srovnatelné služby.

U exkluzivních produktů se nedá jednoznačně určit, který drogistický řetězec nabízí nejvýhodnější výrobky, vzhledem k odlišné kvalitě a složení.

Je nutné stále sledovat nové trendy, nezanedbávat ekologickou stránku produktů a zajímat se o preference a potřeby zákazníků a v neposlední řadě seznamovat zákazníky s exkluzivními produkty, neboť ty mohou pro drogerie Rossmann představovat jednu z hlavních silných stránek.

4.3 Dotazování

Následující kapitola bude zaměřena na zjišťování preferencí zákazníků a jejich názorů na konkrétní řetězce drogerií. Dotazováním může firma zjistit velmi důležité informace, protože vědět, co zákazníci opravdu chtějí, bývá klíčem k úspěchu. Na výsledky dotazování by měl být kladen velký důraz, protože názory zákazníků by měly být pro realizaci strategie společnosti Rossmann prioritní. Pokud budou zákazníci spokojeni se šíří nabízeného sortimentu a s poskytovanými službami, má drogerie velkou šanci uspět v konkurenčním boji.

4.3.1 Přípravná fáze

Před procesem dotazování byl na vzorku 10 respondentů proveden **předvýzkum**, aby byla ověřena logická struktura otázek a jejich srozumitelnost. Následně byly některé otázky upraveny, což by mělo zajistit dosažení přesnějších výsledků.

Účel dotazníkového průzkumu: průzkum bude proveden, abychom zjistili spokojenost zákazníků s drogeriemi Rossmann a s ostatními drogistickými řetězci.

Výzkumný cíl: změřit úroveň spokojenosti zákazníků s nákupním prostředím drogerií Rossmann.

Hypotézy, které budou následně ověřeny či vyvráceny:

1. V roce 2012 bylo společností Incoma Research zjištěno, že hlavním nákupním místem drogistického zboží jsou samoobslužné drogerie. Předpokladem pro dotazníkový průzkum je, že **více než 40% respondentů preferuje nákup drogistického zboží v samoobslužných drogeriích před ostatními možnostmi** (Retailinfo, 2012).
2. Výzkum DROGERIE 2012, který provedla společnost INCOMA GfK, uvádí, že zákazníci utratili více za drogerii a kosmetiku v drogeriích Teta, než v drogeriích dm či Rossmann. Lze proto předpokládat, že **v drogeriích Teta nakupují zákazníci raději než v dm drogeriích nebo v drogeriích Rossmann** (Retailinfo, 2012).
3. Protože Rossmann nevyužívá novinou ani televizní reklamu k propagaci exkluzivních produktů, jsou tyto výrobky až o 60% levnější. Nicméně z důvodu absence reklamy a tudíž nedostatečné informovanosti zákazníků o ceně a kvalitě výrobků je předpokládáno, že **exkluzivní výrobky kupuje méně než 50% zákazníků drogerií Rossmann** (Veřejný rejstřík, 2014a).

4.3.2 Dotazník

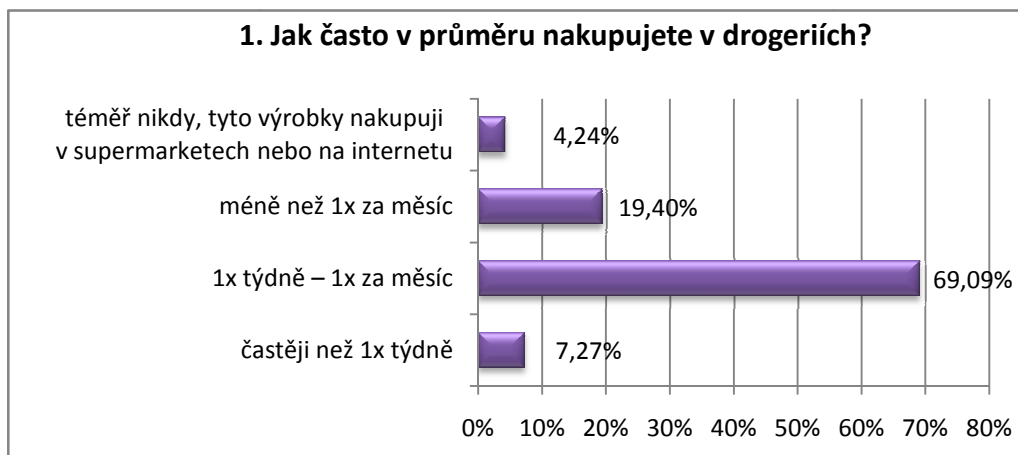
Dotazník je umístěn v Příloze č. 4. Obsahuje 22 otázek, první část se zabývá drogerií Rossmann a hlavními konkurenty, další část je zaměřena na spokojenost s vybraným drogistickým řetězcem a na názory respondentů na jednotlivé produkty a služby. V poslední části dotazníku se nachází 4 identifikační otázky, které umožňují blíže charakterizovat vzorek respondentů. Dotazníkový průzkum byl prováděn *elektronickou formou* (bylo využito služeb internetové stránky *www.surveymonkey.com*), sběr probíhal během *února a března 2014* a dotazník byl umístován na sociální síť a internetové diskuze, zabývající se tématem nabízených produktů a služeb v drogeriích. Respondentům se zobrazoval celý dotazník najednou a byly zde použity uzavřené, polouzavřené i otevřené otázky, aby měli respondenti dostatek prostoru k vyjádření svých názorů. Do dotazníku byly zařazeny alternativní i selektivní otázky a jedna škála s lichým počtem odpovědí. Ověřit pravdivost vyplňování dotazníků bylo možné na základě kontrolní otázky.

Příloha č. 5 obsahuje tabulky četností k jednotlivým otázkám. Vzhledem k ochotě respondentů a správnému pochopení jednotlivých otázek nebylo nutné vyřadit žádný dotazník. Celkový počet vyhodnocovaných dotazníků činil 165. 20 respondentů uvedlo, že v drogeriích Rossmann nikdy nenakupovali, proto je v příslušné části vyhodnocováno pouze 145 odpovědí. Některé z otázek byly nepovinné a všichni respondenti na ně neodpověděli, shromážděné odpovědi proto byly přepočteny na 100%.

4.3.3 Zhodnocení výsledků jednotlivých otázek

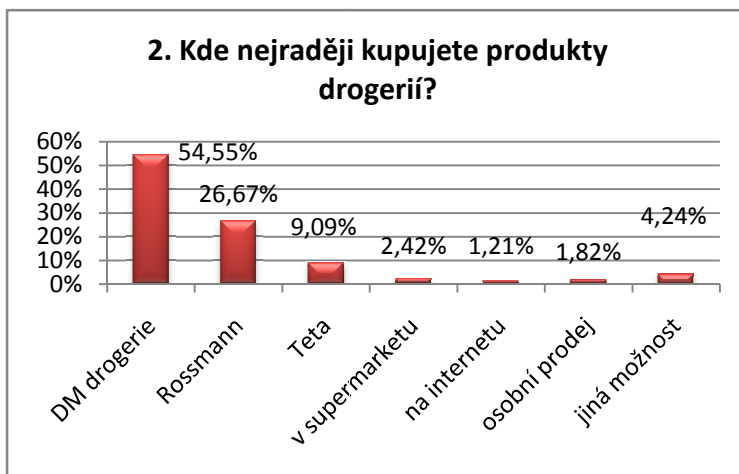
Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků dotazování

Graf 4.18. Otázka č. 1

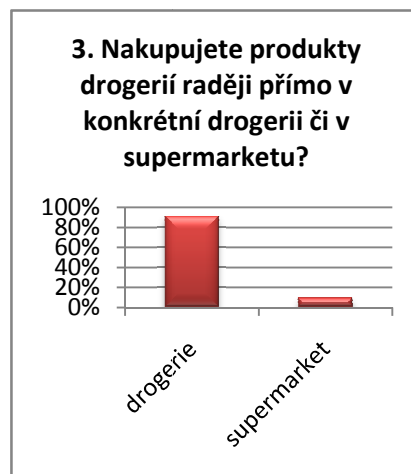


V první otázce bylo zjišťováno, jak často respondenti nakupují v drogeriích. 69,09 % uvedlo, že v drogeriích nakupuje v průměru 1x týdně až 1x za měsíc, 19,4 % méně než 1x za měsíc, 7,27 % častěji než 1x týdně a 4,24 % téměř drogerie nenavštěvují, raději nakupují drogistické zboží na internetu nebo v supermarketech.

Graf 4.19. Otázka č. 2



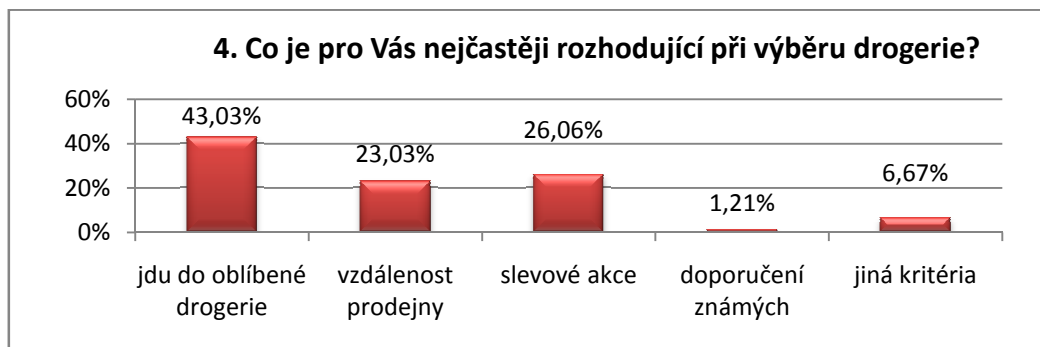
Graf 4.20. Otázka č. 3



Otázka číslo 2 byla pro průzkum velmi důležitá. 54,55 % respondentů, tedy více než polovina, uvedlo, že nejraději nakupuje v dm drogeriích. Drogerie Rossmann preferuje 26,67 % respondentů, dále následuje drogerie Teta s pouhými 9,09 %. Další možnosti nepřesáhly 5 %, pouze 2 lidé (1,21 %) ze 165 respondentů preferují nákup drogerie na internetu. Jako jinou možnost uváděli respondenti menší drogerie, které preferují před vybranými řetězci.

90,91 % respondentů preferuje nákup drogistického zboží v drogeriích, pouze 9,09 % dává přednost supermarketům.

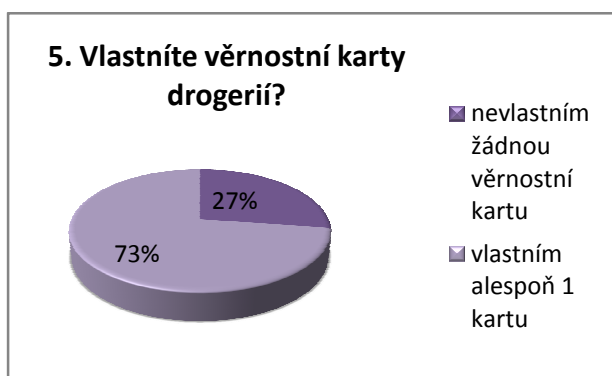
Graf 4.21. Otázka č. 4



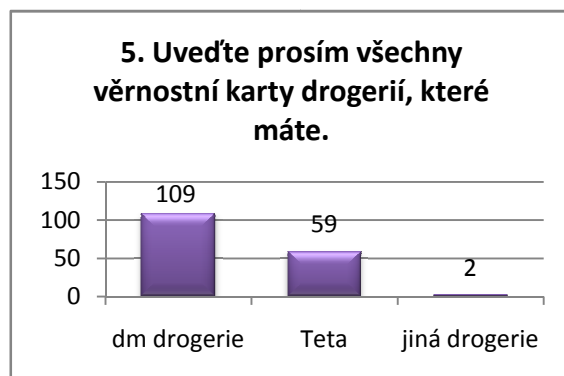
Graf 4.21. zobrazuje, co je pro respondenty rozhodující při výběru drogerie. 43,03 % uvádí, že nakupují ve své oblíbené drogerii, 26,06 % se rozhoduje podle aktuálních slevových

akcí, 23,03 % nakoupí v drogerii, kterou má zrovna nejbližší a 1,21 % navštíví drogerii, která jim byla doporučena. 6,67 % se rozhoduje dle jiných kritérií, jako je například širší sortimentu, cena konkrétního produktu, kvalita nebo kombinace více důležitých faktorů. Někteří zákazníci se rozhodují také podle dostupnosti přírodní kosmetiky či dostupnosti produktů, vhodných pro alergiky.

Graf 4.22.1. Otázka č. 5



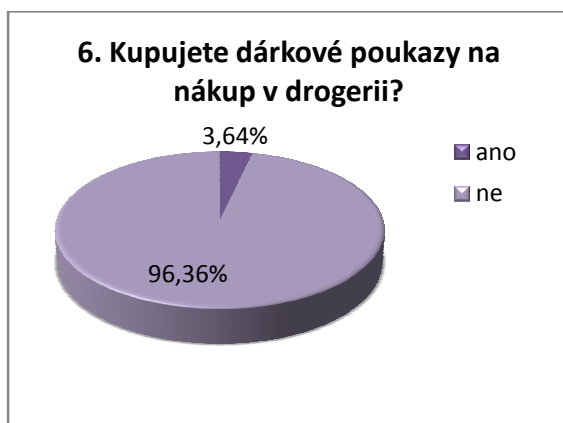
Graf 4.22.2. Otázka č. 5



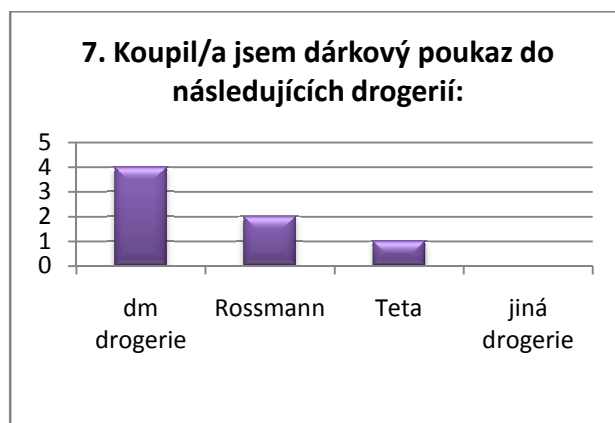
Ze 165 respondentů 45 (27 %) dotázaných nevlastní žádnou z věrnostních karet drogerií, 120 respondentů (73 %) vlastní alespoň 1 kartu.

V grafu 4.22.2. jsou zachyceny drogerie, jejichž členské karty zákazníci vlastní. 120 respondentů vlastní dohromady 170 členských karet, z toho 109 jsou věrnostní karty dm drogerie, 59 drogerie Teta a 2 respondenti uvedli, že vlastní kartu Sephora.

Graf 4.23. Otázka č. 6



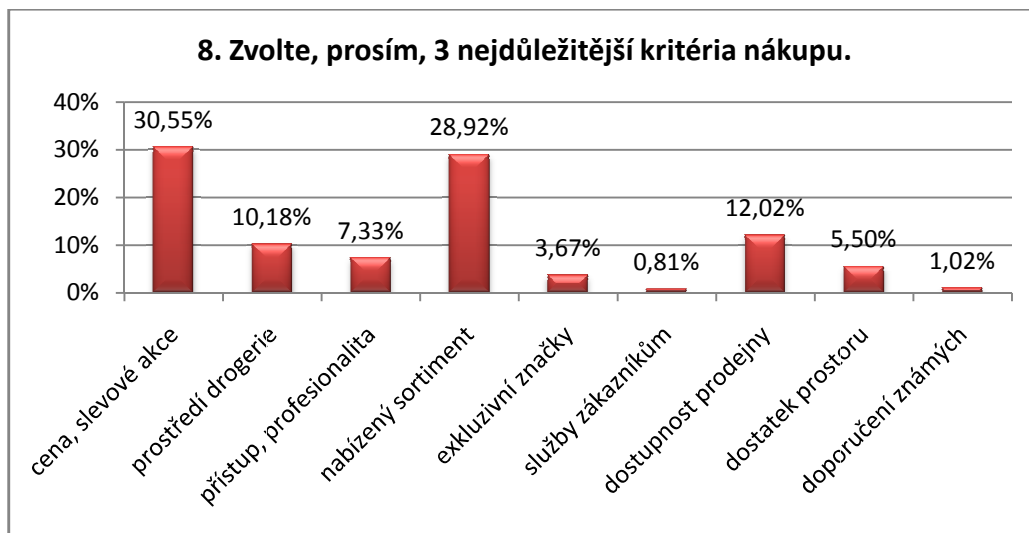
Graf 4.24. Otázka č. 7



Otázky číslo 6 a 7 jsou zaměřeny na nákup dárkových poukazů v drogeriích. 96,36 % (159 respondentů) uvedlo, že dárkové poukazy nekupují, 3,64 % (6 respondentů) ano. U otázky č. 7 bylo možné zvolit více možností. 6 respondentů tedy koupilo celkem 7 poukazů,

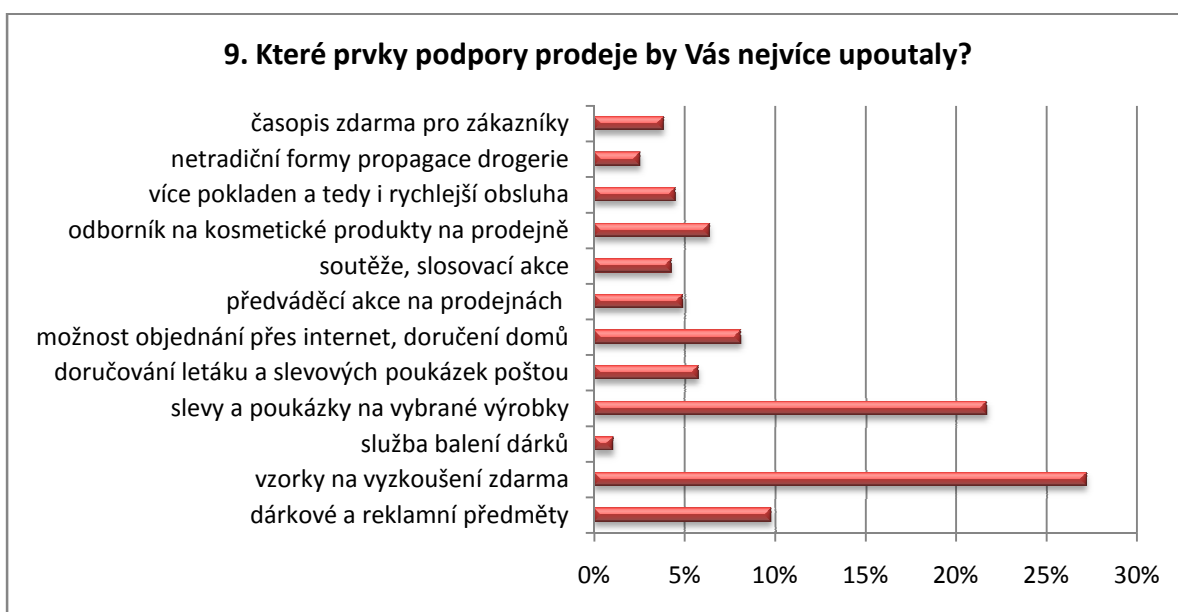
4x se jednalo o poukazy do dm drogerie, 2x na nákup do drogerie Rossmann a 1 poukaz byl koupen do drogerie Teta.

Graf 4.25. Otázka č. 8



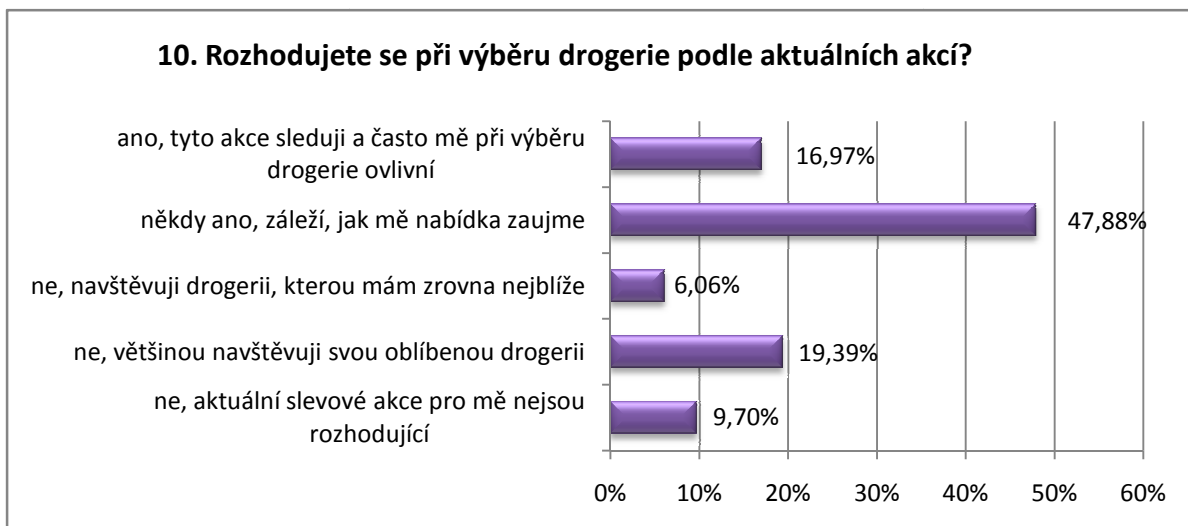
Respondenti měli možnost zvolit 3 nejdůležitější kritéria nákupu. Nejvíce respondentů preferuje výhodnou cenu a slevové akce drogerie. Dalším kritériem je nabízený sortiment a třetím nejdůležitějším faktorem je pro respondenty dostupnost prodejny. Dále následuje prostředí drogerie, přístup a profesionalita zaměstnanců, dostatek prostoru pro pohodlný nákup, exkluzivní značky drogerie a doporučení známých. Posledním kritériem pro rozhodnutí zákazníků jsou nabízené služby.

Graf 4.26. Otázka č. 9



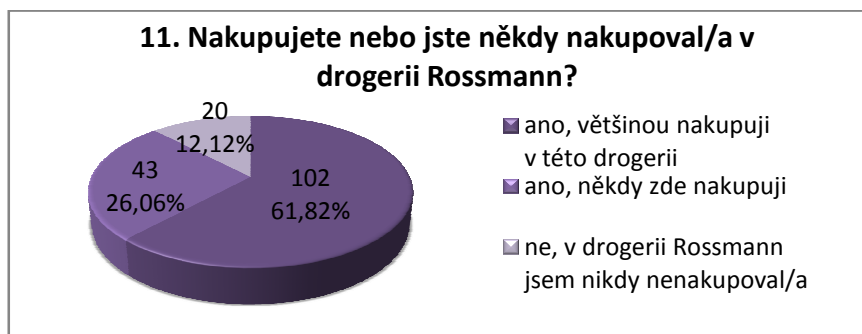
Graf 4.26. zobrazuje, jaké prvky prodeje by respondenty nejvíce zaujaly. Nejzajímavějším prvkem je pro respondenty možnost, vyzkoušet vzorky zdarma, dále získat slevové poukázky na vybrané výrobky a možnost obdržet dárkové a reklamní předměty. Nejméně respondenty zaujala služba balení dárků.

Graf 4.27. Otázka č. 10



Otázka č. 10 se zaměřuje na to, zda aktuální akce drogerií (prohlížení výloh, letáků, upozorňování na sociálních sítích a podobně) ovlivňují respondenty. 47,88 % respondentů uvedlo, že záleží na tom, jak je konkrétní nabídka zaujme. 16,97 % vybírá drogerii podle těchto akcí, 19,39 % většinou navštěvuje oblíbenou drogerii, pro 9,7 % respondentů nejsou tyto akce rozhodující a 6,06 % navštíví drogerii, kterou má zrovna nejbližší. Tato otázka byla zvolena jako kontrolní k otázce číslo 4, kde měli respondenti uvést, co je pro ně rozhodující při výběru drogerie.

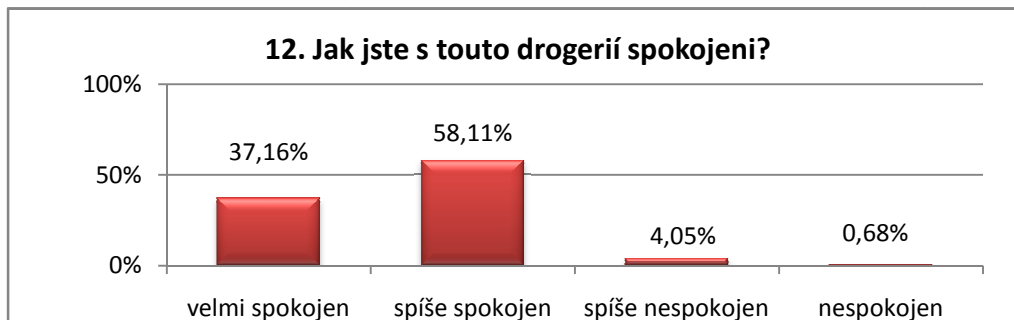
Graf 4.28. Otázka č. 11



102 respondentů (61,82 %) uvedlo, že většinou nakupuje v drogerii Rossmann a 43 (26,06 %) zde někdy nakupuje. Respondenti, kteří uvedli, že v této drogerii nikdy nenakupovali (12,12 %, tedy 20 respondentů), přešli na otázku číslo 19.

Následující otázky jsou zaměřeny na nákup v drogeriích Rossmann, proto na ně odpovídali pouze respondenti, kteří zde někdy nakupovali.

Graf 4.29. Otázka č. 12



58,11 %, tedy více než polovina respondentů, uvádí, že jsou spíše spokojeni. Nicméně i tak je výsledek pro drogerie Rossmann velmi pozitivní, 37,16 % je se službami a výrobky velmi spokojeno. 4,05 % respondentů je spíše nespokojeno a 0,68 % nespokojeno.

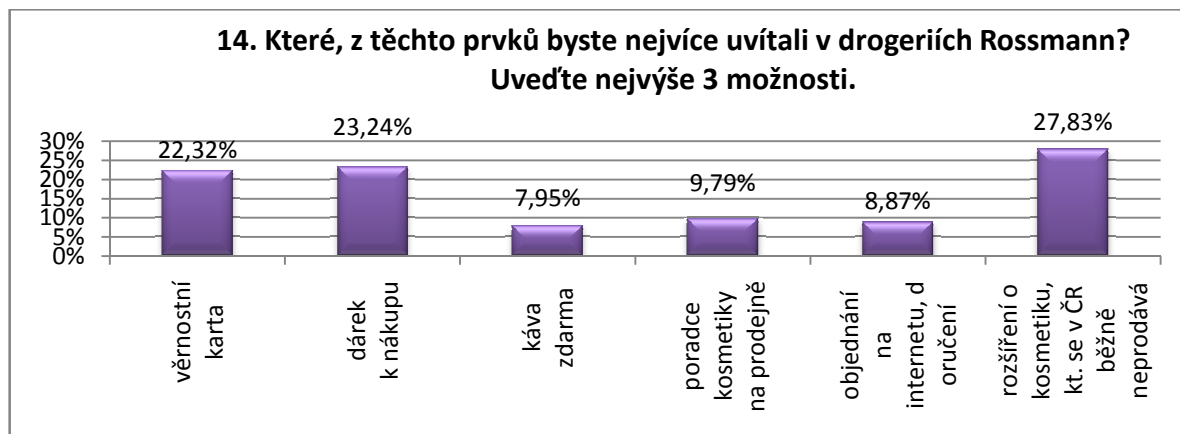
Tab. 4.30. Otázka č. 13

13. Ohodnoťte, prosím, drogerii Rossmann na stupnici od 1 do 5.						průměrné hodnocení
1 = nejlepší hodnocení, 5 = nejhorší hodnocení	1	2	3	4	5	
sortiment výrobků	46	60	21	15	3	2,1
	31,72%	41,38%	14,48%	10,34%	2,07%	
cena výrobků	27	59	39	13	4	2,35
	19,01%	41,55%	27,46%	9,15%	2,82%	
vzhled a přehlednost prodejny	38	48	36	16	6	2,33
	26,39%	33,33%	25,00%	11,11%	4,17%	
ochota personálu	24	46	46	15	11	2,6
	16,90%	32,39%	32,39%	10,56%	7,75%	
slevové akce ve srovnání s ostatními drogeriemi	33	50	42	10	8	2,37
	23,08%	34,97%	29,37%	6,99%	5,59%	
služby drogerie ve srovnání s ostatními drogeriemi	19	59	54	9	3	2,43
	13,19%	40,97%	37,50%	6,25%	2,08%	
celková úroveň nákupního prostředí	35	59	33	15	2	2,24
	24,30%	40,97%	22,92%	10,42%	1,39%	

V tabulce 4.30. je vyobrazeno hodnocení jednotlivých oblastí drogerií Rossmann. Nejlepší průměrné hodnocení získala drogerie za sortiment výrobků. Za nejhorší oblast zvolili respondenti ochotu personálu. Dále byla hodnocena cena výrobků, vzhled prodejny, slevy, služby a celková úroveň nákupního prostředí. Vzhledem k tomu, že bylo možné hodnotit

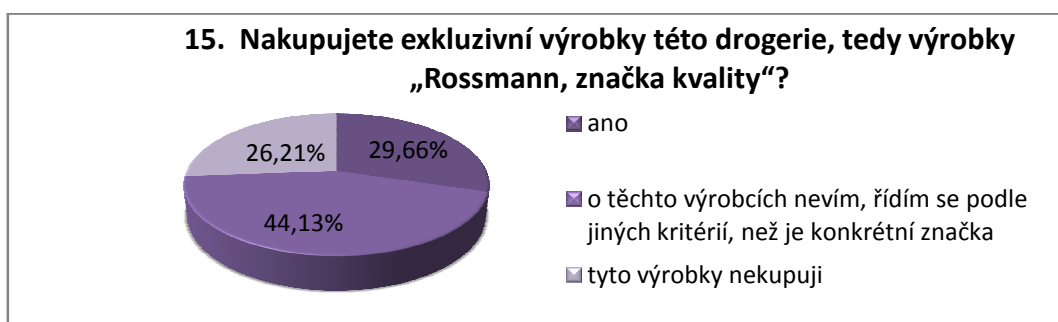
známkami 1-5 a drogerie obdržela průměrné hodnocení v rozmezí 2,1 – 2,6, jsou výsledky uspokojivé, nicméně je zde pořád velký prostor pro zlepšení.

Graf 4.31. Otázka č. 14



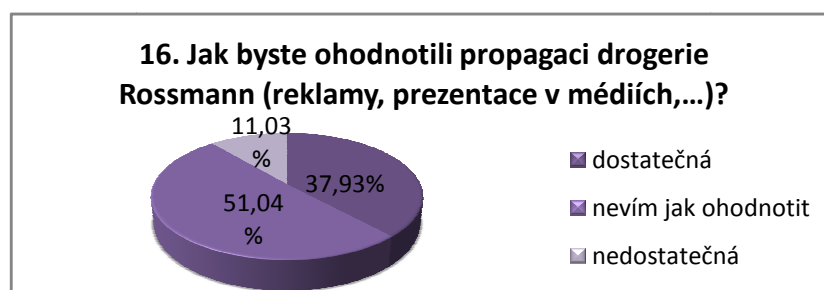
27,83 % respondentů uvedlo, že by uvítali v drogeriích možnost koupě kosmetiky, která není běžně v České republice dostupná. Druhou nejzajímavější možností je pro respondenty dárek k nákupu (23,24 %) a třetí místo zaujímá možnost, čerpat výhody z věrnostních karet (22,32 %). Dále následuje možnost, využít služeb poradce kosmetiky na prodejně (9,79 %), objednání produktů na internetu a doručení domů (8,87 %) a nejméně respondenty zaujala možnost, vychutnat si k nákupu kávu zdarma (7,95 %).

Graf 4.32. Otázka č. 15



44,13 % dotazovaných se řídí jinými kritérii, než je konkrétní značka, nebo o exkluzivních výrobcích neví. 29,66 % tyto výrobky kupuje a 26,21 % odpovědělo, že exkluzivní značky drogerie Rossmann nekupuje.

Graf 4.33. Otázka č. 16



Otázka číslo 16 byla zaměřena na propagaci drogerie Rossmann. 37,93 % je přesvědčeno, že je dostatečná a 11,03 % respondentů tvrdí, že by měl být na propagaci kladen větší důraz. Ostatní respondenti uvedli, že neví, jak by propagaci drogerie ohodnotili.

Otázka č. 17: Je něco, co Vám v drogerii Rossmann chybí?

Respondenti byli u této otázky velmi otevření. Zákazníkům drogerií Rossmann vadí, že nejsou odměněni za věrnost při častých nákupech, například slevovými kartami a podobně. Zaměstnanci drogerie Rossmann by měli být opatrnější při značení slev, často jsou slevy podle názorů respondentů označeny nepřehledně a při placení jsou výrobky účtovány za plnou cenu. Někteří z dotazovaných odpověděli, že preferují jiné drogerie z důvodu nedostatku prostoru pro nákup nebo nedostatku soukromí, což je způsobeno jak velkým množstvím zákazníků, tak přítomností zaměstnanců security. Respondenti také uváděli, že zde není tak příjemné nákupní prostředí, jako například v nových drogeriích Teta nebo možnost, vychutnat si zdarma kávu. Mnoha zákazníkům chybí testery u výrobků a určité konkrétní produkty. Některé značky jsou dostupné pouze ve vybraných prodejnách a v nedostatečném množství. Drogerie Rossmann nemá podle zákazníků dostatečný sortiment přírodní kosmetiky a biopotravin. Také nabídka dekorativní kosmetiky by měla být širší. Názory zákazníků jsou velmi cenné a stejně jako otevřených připomínek si může drogerie Rossmann vážit toho, že 20 respondentům v této drogerii nic nechybí.

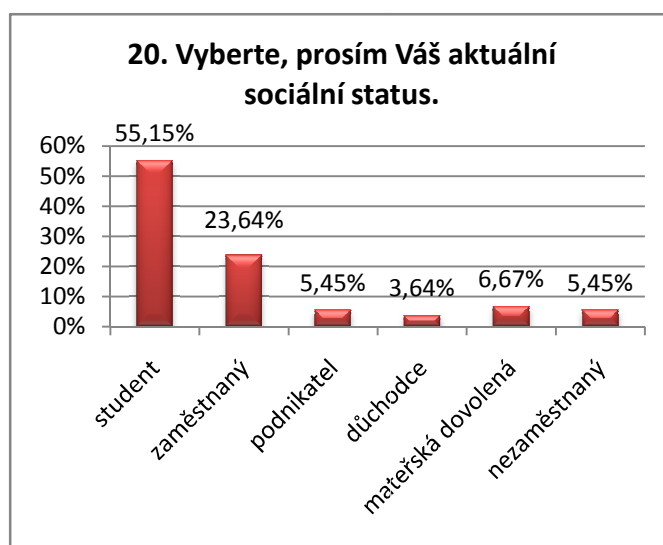
Otázka č. 18: V čem vidíte výhodu drogerie Rossmann oproti jiným drogeriím?

V drogeriích Rossmann zákazníci oceňují její exkluzivní značky, které jsou cenově výhodné a zároveň kvalitní. Mnoho zákazníků je spokojeno s cenami a slevovými akcemi, které jsou podle dotázaných výhodnější než v konkurenčních drogeriích. Respondenti pozitivně hodnotí také přehlednost prodejen, celkový design, šíři sortimentu, možnost, pravidelného odběru letáků a možnost tisku fotografií na prodejnách. Dále jsou spokojeni například s nabídkou cestovních balení výrobků, které jsou ale bohužel dostupné pouze na některých prodejnách. Pozitivně je hodnoceno rozšiřování poboček na území ČR a otevírací doba drogerií. Pro některé zákazníky představuje výhodu absence členských karet, neboť jsou slevy nabízeny všem zákazníkům.

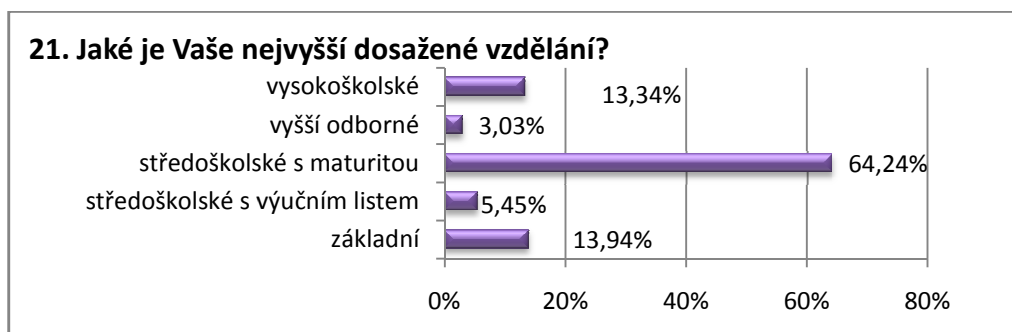
Graf 4.34. Otázka č. 19



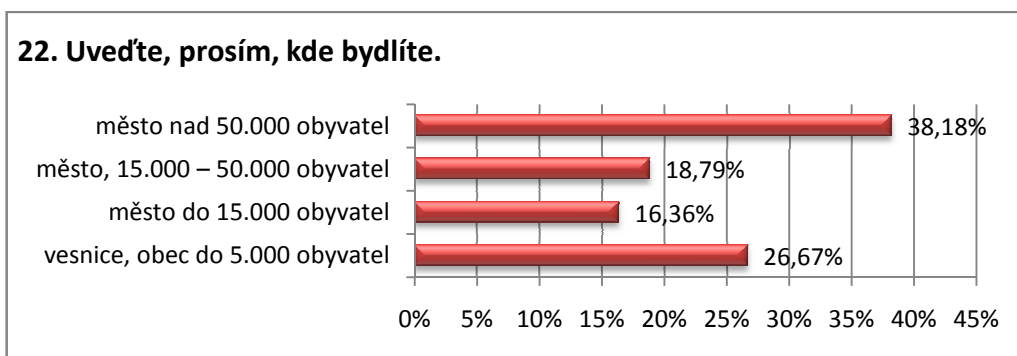
Graf 4.35. Otázka č. 20



Graf 4.36. Otázka č. 21



Graf 4.37. Otázka č. 22



Celkem na otázky odpovídalo 165 respondentů, z nichž 131 (79,39 %) byly ženy a 34 (20,61 %) dotazovaných byli muži. Více než polovinu dotazovaných představovali studenti. Nejvíce respondentů uvedlo jako nejvyšší dosažené vzdělání stredoškolské s maturitou a nejčastějším bydlištěm respondentů bylo město s více než 50.000 obyvateli.

Četnosti odpovědí k jednotlivým otázkám jsou zobrazeny v Příloze číslo 5. K vyhodnocení výsledků dotazníkového průzkumu by bylo možné využít například třídění 2. či 3. stupně a zjistit vzájemné závislosti mezi některými otázkami. Bylo by možné porovnat rozdíly odpovědí žen a mužů nebo například zaznamenat preference v závislosti na dosaženém vzdělání respondentů, nicméně podrobnější třídění není předmětem této bakalářské práce.

4.3.4 Ověření stanovených hypotéz

Více než 40% respondentů preferuje nákup drogistického zboží v samoobslužných drogeriích před ostatními možnostmi. Hypotéza, vztahující se k otázce č. 2, byla potvrzena. 90,31 % respondentů preferuje nákup v drogerii dm, Rossmann či Teta. Pouze 9,51% respondentů preferuje jinou možnost. Zde se můžou objevit také jiné samoobslužné drogerie, nicméně i bez znalosti podrobnějších informací lze tuto hypotézu potvrdit.

V drogeriích Teta nakupují zákazníci raději než v dm drogeriích nebo v drogeriích Rossmann. Hypotéza byla vyvrácena, neboť respondenti nejraději kupují drogistické zboží v dm drogeriích, následně v drogeriích Rossmann a nákup v drogeriích Teta zaujímá až třetí pozici.

Exkluzivní výrobky kupuje méně než 50% zákazníků drogerií Rossmann. Hypotéza, vztahující se k otázce č. 15, byla potvrzena, neboť výrobky "Rossmann, značka kvality" kupuje pouhých 29,66 % respondentů. Důvodem může být například nedostatečná informovanost zákazníků o kvalitě výrobků či preferování známých značek.

4.3.5 Shrnutí

Na dotazníky odpovědělo celkem 165 respondentů. Pro drogerii Rossmann jsou výsledky povzbudivé, neboť zákazníci dávají přednost nákupu drogistického zboží přímo v drogeriích a Rossmann zaujímá druhé místo na žebříčku oblíbenosti.

Konkrétní doporučení při zohlednění názorů respondentů budou podrobněji popsána v následující kapitole.

5 Zhodnocení a doporučení

Zhodnocení a doporučení pro drogerie Rossmann jsou vytvořena na základě výsledků PEST analýzy, analýzy konkurence a dotazníkového průzkumu. Celkové hodnocení drogerie Rossmann je velmi dobré. Při výběru konkrétní drogerie záleží zejména na preferencích zákazníků a rozhodnutí, zda zvolí cenově nejvýhodnější drogerii či zohlední celkové nákupní prostředí.

Z výsledků EFE matice byly zjištěny dobré reakce na vlivy vnějšího prostředí. Podle globálního ekonomického výhledu ČNB a predikcí MF ČR jsou očekávání oproti předešlému roku optimističtější. Velmi kladně lze hodnotit ekologický postoj, získaná ocenění za kvalitu a inovace a také přizpůsobování se technologickým změnám (možnost platit na pobočkách bezkontaktními kartami, okamžitý tisk fotografií, aplikace do mobilních telefonů, neustálá modernizace prodejen). Protože se společnost nezabývá výrobou, není natolik ovlivňována technologickými faktory natolik jako výrobní firmy. Hrozbu může představovat rostoucí zájem o nakupování přes internet. I přesto, že drogistické řetězce zatím tuto možnost nevyužívají, neměl by být tento trend ignorován.

V cenovém srovnání byl nákup v drogerii Rossmann velmi výhodný. Výhodněji bychom mohli nakoupit vybrané produkty v daném období pouze v hypermarketu Interspar, který ale nenabízí tak široký sortiment drogistických výrobků a srovnatelné služby. Přestože dm drogerie dlouhodobě snižuje cenu některých produktů, je v porovnání s ostatními drogeriemi nejdražší.

Výsledky dotazníkového průzkumu jsou pro drogerie Rossmann povzbudivé, neboť zákazníci dávají přednost nákupu drogistického zboží přímo v drogeriích, nákup drogistického zboží v hypermarketech, supermarketech a prostřednictvím internetu není mezi respondenty tolik oblíbený. Nejoblíbenější drogerií je dle respondentů dm drogerie. Následuje drogerie Rossmann a třetí místo zaujímá Teta.

Respondenti uvádějí, že mezi nejdůležitější kritéria nákupu patří cena a slevové akce. Následoval nabízený sortiment a dostupnost prodejny. Z dotazování bylo zjištěno, že by zákazníci měli zájem o rozšíření sortimentu o kosmetiku, která není v České republice běžně dostupná. Drogerie by mohla zvážit tuto variantu a případně rozšířit sortiment, neboť prodej produktů, které by byly v ČR dostupné pouze v drogeriích Rossmann, by přilákal spoustu

nových zákazníků. Dále by bylo vhodné rozšířit sortiment bio produktů a přírodní kosmetiky, o které je stále větší zájem.

Více než polovina respondentů je s nákupním prostředím drogerií Rossmann na škále *velmi spokojen, spíše spokojen, spíše nespokojen, nespokojen* spíše spokojena. Co se týče cen a slevových nabídek drogerií Rossmann, byly hodnoceny velmi kladně. Příležitostí pro drogerii by mohlo být seznámení zákazníků s exkluzivními produkty, neboť mnoho z nich tyto produkty nezná, a proto kupuje pouze produkty běžně dostupných značek. Možným řešením by byly vzorky privátních výrobků zdarma. Tato akce by představovala finanční zátěž, nicméně vzhledem k tomu, že produkty jsou kvalitní a zároveň cenově výhodné, mohla by kampaň být pro celý řetězec velkou příležitostí. Hodnocené oblasti (sortiment, ochota personálu, cena, vzhled prodejny, slevy, poskytované služby a nákupní prostředí) získaly průměrné hodnocení v rozmezí 2,1 - 2,6 (přičemž 1 = nejlepší hodnocení, 5 = nejhorší hodnocení), což pro drogerii představuje uspokojivé výsledky, ale také prostor pro zlepšení.

Velmi důležitý je pečlivý výběr zaměstnanců a kontrola jejich profesionálního i osobního přístupu k zákazníkům, neboť v případě pochybení na jedné z poboček by mohl být ohrožen celý řetězec.

Doporučení pro konkrétní pobočku

Následující doporučení vycházejí z analýzy konkurence (konkrétně z tabulky 4.10., ve které jsou porovnány hlavní konkurenční prodejny ve zkoumané oblasti). Pro vybranou pobočku Rossmann představuje největší ohrožení dm drogerie, která nabízí zákazníkům lepší otevírací dobu, možnost využít výhody z věrnostních karet a pro zákazníky je dobře dostupná autem i MHD. Proto by na vybrané pobočce drogerie Rossmann bylo vhodné upravit otevírací dobu, aby byla stejná jako v nejbližších drogeriích, nebo ještě výhodnější. Další plus by mohlo představovat vyhrazení parkovacích míst pro zákazníky, neboť parkování poblíž drogerie nebývá vždy jednoduché. Otázkou je, zda by bylo vhodné zavést věrnostní karty. Mnoho zákazníků by tuto změnu uvítalo, nicméně někteří si cení toho, že možnost využívat výhodné nabídky mají všichni zákazníci.

Velmi dobré hodnocení v porovnání hlavních konkurenčních prodejen s vybranou pobočkou Rossmann získal také Interspar (obzvláště při cenovém srovnání), nicméně tento výsledek není úplně objektivní, neboť zde nejsou poskytovány srovnatelné výrobky a služby

se specializovanými drogistickými řetězci. Ani drogerie Teta by neměly být podceňovány, protože díky nedávné změně jejich strategie a koupě drogerií Schlecker by se mohly rychle dostat do popředí.

Aby mohla firma uspět v konkurenčním boji, překonat ostatní drogerie a stát se dominantní, musí si být jistá, že realizovaná strategie je správná a udržitelná. Zákazníci se teprve začínají seznamovat se změnami, které v poslední době na trhu proběhly a uvědomovat si nové výhody u konkurenčních společností. Hlavním doporučením pro drogerie Rossmann je flexibilně reagovat na změny a zaměřit na vytváření konkurenčních výhod, které by řetězec odlišily od konkurence a přilákaly nové zákazníky.

6 Závěr

Předmětem bakalářské práce byla analýza konkurence drogerie. Konkrétně byla zvolena spolupráce s jednou z poboček drogerie Rossmann. Protože řetězce drogerií využívají na všech pobočkách stejnou strategii, byla bakalářská práce zaměřena také na společnost Rossmann jako celek. Pro srovnání byla zvolena dm drogerie, drogerie Teta a zkoumáno bylo také nákupní prostředí drogistického zboží v hypermarketu Interspar.

Bakalářská práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. První část, úvod, představuje seznámení s tématem a s použitými metodami. Ve druhé kapitole jsou vymezeny základní pojmy a techniky. Následuje charakteristika společnosti Rossmann. Další kapitola je zaměřena na aplikaci Pest analýzy, analýzy konkurence a dotazování. Na základě zhodnocení výsledků jsou doporučeny návrhy na zlepšení pro drogerie Rossmann. Závěr práce je věnován celkovému shrnutí.

Cílem práce bylo zhodnotit postavení drogerie Rossmann na základě PEST analýzy, analýzy konkurence a pomocí dotazníkového průzkumu. Na základě obdržených výsledků byla zhodnocena pozice této společnosti a navržena řešení jak pro konkrétní pobočku, tak pro celou společnost.

Drogerie Rossmann mají spoustu věrných zákazníků a ceny i exkluzivní výrobky obdržely dobré hodnocení. Je ale stále co zlepšovat, protože konkurence v oblasti drogerií je velká. Každý ze zkoumaných drogistických řetězců má své silné a slabé stránky. Proto by se měl řetězec drogerií Rossmann zaměřit na posílení silných stránek, využít všechny dostupné příležitosti a vytvořit výraznou konkurenční výhodu, která přiláká nové spokojené zákazníky a tím si udrží pozici na trhu. Pro drogerie Rossmann je nezbytně důležité sledovat aktuální dění jak v oblasti drogerií, tak v oblasti celého trhu, předvídat a přizpůsobovat se změnám. Prioritu by měla představovat starost o potřeby a přání zákazníků, neboť jen tak lze dosáhnout úspěchu a stabilního postavení na trhu.

Stanovený cíl lze považovat za dosažený, neboť na základě použitých metod bylo zhodnoceno postavení jak konkrétní pobočky, tak celého řetězce drogerií Rossmann.

Seznam použité literatury

1. DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-603-4.
2. DISMAN, Miroslav. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Karolinum, 2002. ISBN 80-246-0139-7.
3. FORET, Miroslav a Jana STÁVKOVÁ. *Marketingový výzkum: jak poznávat své zákazníky*. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0385-8.
4. FOTR, Jiří et al. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3985-4.
5. GROSOVÁ Stanislava. *Marketing: principy, postupy, metody*. Praha: VŠCHT, 2002. ISBN: 80-7080-505-6 .
6. HORÁKOVÁ, Iveta. *Marketing v současné světové praxi*. Praha: Grada a.s., 1992. ISBN 80-85424-83-5.
7. JOHNSON, Gerry, Richard WHITTINGTON a Kevan SCHOLLES. *Exploring strategy: text and cases*. 9th ed. Harlow: Financial Times Prentice Hall, 2011. ISBN 978-027-3735-496.
8. JUREČKA, Václav a kolektiv. *Makroekonomie*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-3258-9.
9. KOŠŤAN, Pavol a Oldřich ŠULEŘ. *Firemní strategie: plánování a realizace*. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-657-8.
10. KOZEL, Roman a kolektiv. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-0966-X.
11. KOZEL, Roman, Lenka MLYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3527-6.
12. LEDNICKÝ, Václav. *Strategické řízení*. Ostrava: Repronis Ostrava, 2006. ISBN 80-7329-131-2.
13. MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.
14. POŠVÁŘ Z., TOMŠÍK P., ŽUFAN P. *Management II*. Brno: MZLU 2004. ISBN 80-7157-748-0.
15. PŘIBOVÁ, Marie a kolektiv. *Marketingový výzkum v praxi*. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-299-9.
16. SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. Vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.
17. TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. Praha: C. H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-098-0.
18. VEBER, Jaromír a kolektiv. *Management základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-029-5.
19. VEBER, Jaromír a kolektiv. *Management: Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. Vyd. Praha: Management Press, s.r.o., 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.

Internetové zdroje

20. ABZ SLOVNÍK CIZÍCH SLOV. *Slovník cizích slov – online hledání*. [online], 2005 – 2014 [cit. 2014-02-19]. Dostupné z: http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/hledat?typ_hledani=prefix&cizi_slovo=rebranding
21. BUSINESSBALL. *Pest Market Analysis Tool*. [online]. 1995 – 2010 [cit. 2014-01-27]. Dostupné z: <http://www.businessballs.com/pestanalysisfreetemplate.htm>
22. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Bilance počtu obyvatel a věkové složení v obcích Moravskoslezského kraje*. [online], 2014e [cit. 2014-02-15]. Dostupné z: http://www.czso.cz/xt/redakce.nsf/i/bilance_poctu_obyvatel_a_vekove_slozeni_v_obcich_moravskoslezskeho_kraje
23. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Inflace*. [online], 2014c [cit. 2014-02-15]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira_inflace
24. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Nakupování přes internet je stále oblíbenější*. [online], 2014f [cit. 2014-03-20]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/tz.nsf/i/nakupovani_pres_internet_je_stale_oblibenejsi_20131128
25. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Průměrná hrubá měsíční mzda*. [online], 2014a [cit. 2014-02-11]. Dostupné z: http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?voa=tabulka&cislotab=PRA1100CU&vo=null&kapitola_id=15
26. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Spotřebitelské ceny vybraných druhů zboží a služeb*. [online], 2014d [cit. 2014-02-12]. Dostupné z: http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?voa=tabulka&cislotab=08-07&vo=null&kapitola_id=30
27. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Více než čtvrtina Čechů už nakupuje přes internet*. [online], 2011g [cit. 2014-03-20]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/t/9C0046663F/\\$File/1804120216_17.pdf](http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/t/9C0046663F/$File/1804120216_17.pdf)
28. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Vydání a spotřeba domácností, statistiky rodinných účtů*. [online], 2014b [cit. 2014-02-11]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/2009edicniplan.nsf/publ/3005-09-za_2__ctvrtleti_2009
29. ČNB. *Měnová politika*. [online], 2003 – 2014 [cit. 2014-02-14]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/
30. ČSOB. *Výhledy kurzů*. [online]. 2014 [cit. 2014-03-20]. Dostupné z: <http://www.csob.cz/cz/csob/Analzyy/Stranky/Vyhledy-kurzu.aspx>
31. DM-DROGERIEMARKT. *Dm drogerie*. [online], 2014 [cit. 2014-02-20]. Dostupné z: http://www.dm-drogeriemarkt.cz/cz_homepage/
32. DTEST. *Komplexní servis pro spotřebitele*. [online], 2014 [cit. 2014-02-15]. Dostupné z: <http://www.dtest.cz/>
33. FINANCE-MANAGEMENT. *Splynutí a sloučení podniku*. [online]. 2005 – 2012 [cit. 2014-03-15]. Dostupné z: <http://www.finance-management.cz/080vypisPojmu.php?X=Akvizice&IdPojPass=29>
34. INTERSPAR. *Spar*. [online], 2014 [cit. 2014-02-22]. Dostupné z: http://www.interspar.cz/cs_CZ.html

35. KURZY. *Grafy kurzů měn*. [online], 2014a [cit. 2014-03-20]. Dostupné z:
<http://www.kurzy.cz/kurzy-men/grafy/nr/CZK-EUR/od-20.3.2009/>
36. KURZY. *Inflace – 2014, míra inflace a její vývoj v ČR*. [online], 2014b [cit. 2014-02-12].
Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/>
37. KURZY. *Mzdy – vývoj mezd, průměrné mzdy 2014*. [online], 2014c [cit. 2014-02-11].
Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/mzdy/>
38. LAPIŠOVÁ, Pavla. *Strategická analýza firmy v potravinářském průmyslu*. Ostrava, 2012. Bakalářská práce. Katedra Managementu VŠB-TUO, Fakulta ekonomická.
39. MARKETING SALES MEDIA. *Teta drogerie: Jak se dělá největší rebranding v Česku*. [online], 21. 9. 2013 [cit. 2014-02-19]. Dostupné z:
http://marketingsales.tyden.cz/rubriky/obchod/teta-drogerie-jak-se-dela-nejvetsi-rebranding-v-cesku_282053.html
40. MINISTERSTVO FINANCÍ ČR. *Makroekonomická predikce v kostce*. [online], 2014 [cit. 2014-03-20]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/prognozy/makroekonomicka-predikce/2014/makroekonomicka-predikce-leden-2014-16757>
41. MINISTERSTVO FINANCÍ ČR. *Makroekonomická predikce – leden 2014*. [online], 2014 [cit. 2014-02-15]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/prognozy/makroekonomicka-predikce/2014/makroekonomicka-predikce-leden-2014-16757>
42. MINISTERSTVO ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ. *Posuzování vlivů na životní prostředí*. [online], 2008 - 2012 [cit. 2014-02-15]. Dostupné z:
http://www.mzp.cz/cz/posuzovani_vlivu_zivotni_prostredi
43. ONBUSINESS. *Bezhotovostní platby*. [online], 2013 – 2014 [cit. 2014-02-12]. Dostupné z: <http://www.onbusiness.cz/bezhotovostni-platby-jsou-stale-popularnejsi-nyni-staci-i-nalepka-265>
44. OSTRAVA. *Počet obyvatel ve správním obvodu statutárního města Ostravy*. [online], 2014 [cit. 2014-02-15]. Dostupné z: <http://www.ostrava.cz/cs/urad/hledam-informace/aktualni-informace/pocet-obyvatel-ve-spravnim-obvodu-statutarniho-mesta-ostravy>
45. PENÍZE. *Mzdy*. [online], 2014 [cit. 2014-02-10]. Dostupné z: <http://www.penize.cz/mzdy>
46. REHABILITACE. *Prognóza*. [online], 2013 [cit. 2014-03-20]. Dostupné z:
<http://www.rehabilitace.info/alergie/prognoza-do-dvou-let-bude-mit-alergii-kazdy-druhy-evropan/>
47. RETAILINFO. *Obliba specializovaných drogerií je rekordní*, 2012 [cit. 2014-03-26].
Dostupné z: <http://www.retailinfo.cz/magazin/%C4%8Dl%C3%A1nky/obliba-specializovan%C3%BDch-drogeri%C3%AD-je-rekordn%C3%AD>
48. ROSSMANN. *Rossmann drogerie parfumerie*. [online], 2008 – 2014 [cit. 2014-02-08].
Dostupné z: <http://www.rossmann.cz/>
49. ROSSMANN. *Testování produktů*. [online], 2008 – 2014 [cit. 2014-02-12]. Dostupné z:
<http://www.rossmann.cz/nase-znacky/testovani-produktu/>
50. TEST KVALITY. *Přehledné testy zboží*. [online], 2014 [cit. 2014-03-15]. Dostupné z:
<http://www.testkvality.cz/>

51. TETADROGERIE. *Teta drogerie*. [online], 2012 [cit. 2014-02-19]. Dostupné z: <http://www.tetadrogerie.cz/>
52. ÚZIS. *Alergologie a klinická imunologie*. [online], 2010-2014 [cit. 2014-03-20]. Dostupné z: <http://www.uzis.cz/category/tematicke-rady/zdravotnicka-statistika/alergologie-klinicka-imunologie>
53. VEŘEJNÝ REJSTŘÍK. *Výroční zpráva, Family drogerie s.r.o.* [online], 2012 – 2014b [cit. 2014-02-19]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl.pdf?subjektId=isor%3a398875&dokumentId=C+74545%2fSL41%40MSPH&partnum=0&variant=1&klic=45k9d0>
54. VEŘEJNÝ REJSTŘÍK. *Výroční zpráva, Rossmann, spol. s.r.o.* [online], 2012 – 2014a [cit. 2014-02-08]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl.pdf?subjektId=isor%3a50694&dokumentId=C+28492%2fSL44%40MSPH&partnum=0&variant=1&klic=gz4f3j>

Ostatní zdroje

55. KOZEL, R. *Marketingový výzkum A*. Přednáška. Ostrava: VŠB, 2013.
56. Materiály jednotlivých drogerií (tištěné letáky, slevové poukazy)
57. PAPALOVÁ, M. *Metody a techniky v managementu*. Přednáška. Ostrava: VŠB, 2013.

Seznam tabulek a obrázků

Obr. 2.1. Okolí podniku

Tab. 2.2. Obecná podoba matice hodnocení faktorů vnějšího prostředí

Tab. 2.3. Analýza vlivu okolního prostředí na hlavní konkurenty

Obr. 2.4. Proces marketingového výzkumu

Obr. 3.1. Óko test

Graf 4.1. Vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy

Graf 4.2. Průměrná míra inflace

Graf 4.3.1. Výdaje domácností – průměr na osobu v Kč za měsíc

Graf 4.3.2. Výdaje domácností na výrobky drogerií – průměr na osobu v Kč za měsíc

Tab. 4.4.1. Vývoj cen výrobků drogerií podle ČSÚ

Graf 4.4.2. Vývoj cen výrobků drogerií podle ČSÚ

Graf 4.5.1. Graf kurzu EUR/CZK

Graf 4.5.2. Výhled ČSOB pro devizové kurzy

Tab. 4.6. Vývoj počtu obyvatel na území statutárního města Ostravy

Grafy 4.7. Počet obyvatel Ostravy a průměrný věk

Graf 4.8. Zboží, nakoupené přes internet v roce 2011

Tab. 4.9. EFE matice

Tab. 4.10. Porovnání hlavních konkurenčních prodejen s vybranou pobočkou Rossmann

Tab. 4.11. Vybrané produkty

Tab. 4.12. Celková cena nákupu

Graf 4.13. Ceny jednotlivých produktů vybraných drogerií

Tab. 4.14. Exkluzivní značky drogerie Rossmann

Tab. 4.15. Exkluzivní značky drogistických výrobků Interspar

Tab. 4.16. Exkluzivní značky drogerie Teta

Tab. 4.17. Exkluzivní značky dm drogerie

Graf 4.18. – Graf 4.37. Grafy odpovědí na jednotlivé otázky v dotazníku

Seznam zkratk a symbolů

4C – metoda, založena na následujících faktorech: Customers, Country, Costs, Competitors

CZK – Koruna česká

ČR – Česká republika

ČSÚ – Český statistický úřad

EUR - Euro

HDP – hrubý domácí produkt

MF – Ministerstvo financí

PEST - analýza, zabývající se těmito faktory: politicko-právní, ekonomické, sociální a technologické

PESTEL – rozšíření PEST analýzy o faktory ekologické a legislativní

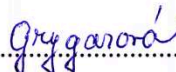
S.R.O. – společnost s ručením omezeným

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 / užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB – TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB – TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB – TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB – TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB – TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 9. května 2014



Radka Grygarová

Seznam příloh

Příloha č. 1: Analýza konkurence – mapa jednotlivých drogerií a dopravní dostupnost

Příloha č. 2: Interiér jednotlivých drogerií

Příloha č. 3: Cenové srovnání

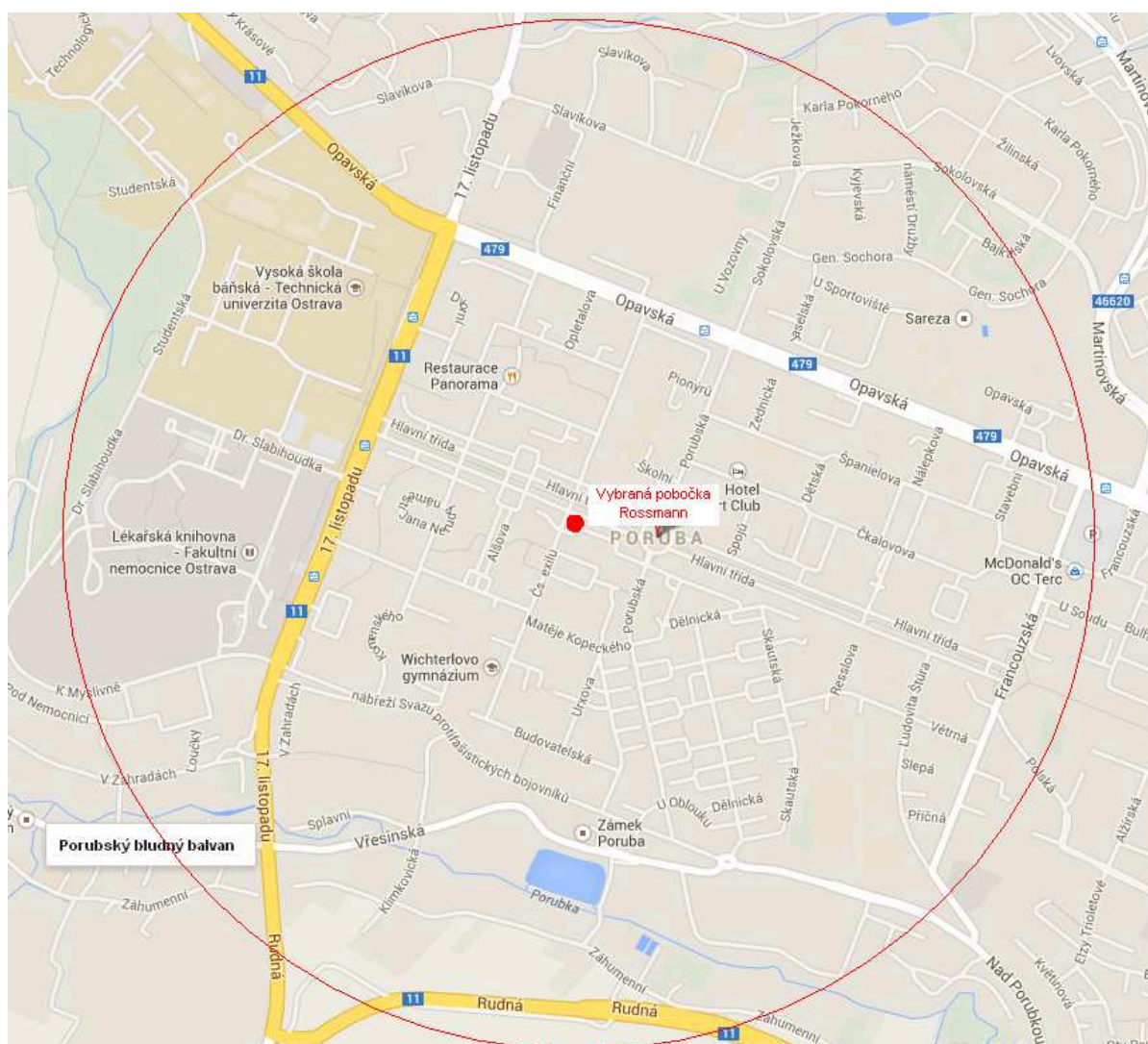
Příloha č. 4: Dotazník

Příloha č. 5: Tabulka výsledků dotazníkového šetření

Příloha č. 1

Analýza konkurence – mapa jednotlivých drogerií a dopravní dostupnost

Mapa zkoumané oblasti (okruh 1,2 km od prodejny drogerie Rossmann)



Mapy jednotlivých drogerií a dopravní dostupnost



Příloha č. 2: Interiér jednotlivých drogerií

Obr. č. 1 Interiér drogerie Rossmann

(VEŘEJNÝ REJSTŘÍK A SBÍRKA LISTIN. Rossmann, spol. s.r.o., 2012 - 2014.)



Obr. č. 2 Interiér drogerie TETA

(MARKETING SALES MEDIA. Teta drogerie: Jak se dělá největší rebranding v Česku, 2013.)



Obr. č. 3 Interiér dm drogerie

(DM-DROGERIEMARKT. Dm drogerie, 2014.)



Příloha č. 3: **Cenové srovnání**⁴

Cenové srovnání											
			Rossmann		Teta (nová prodejna)		Teta		Dm drogerie		Interspar
Název produktu	Značka	Množství		Poznámka:		Poznámka:		Poznámka:		Poznámka:	
1. Sprchový gel pearl & beauty	Nivea	250 ml	69,90 Kč		69,90 Kč		69,90 Kč		77,90 Kč	Poznámka: aktuální akce: 67,90 Kč	64,90 Kč aktuální akce: 44,90 Kč
2. Mýdlo Cream Bar	Dove	100 g	16,90 Kč		24,90 Kč		24,90 Kč		16,90 Kč	dlouhodobě slevněno (z 24,90)	18,60 Kč
3. Ústní voda	Listerine	250 ml	84,90 Kč		84,90 Kč		84,90 Kč		84,90 Kč		54,90 Kč
4. Lotion na vlasy	Toft (4)	250 ml	79,90 Kč		89,90 Kč	aktuální akce: 59,90 Kč *	84,90 Kč	aktuální akce: 59,90 Kč	99,00 Kč		94,90 Kč aktuální akce: 66,40 Kč
5. Prostředek na mytí nádobí	Jar, citron	500 ml	19,90 Kč		32,90 Kč		32,90 Kč		19,90 Kč	dlouhodobě slevněno (z 34,90)	31,90 Kč
6. Šampón	Head & shoulders	200 ml	84,90 Kč	aktuální akce: 59,90 Kč **	59,90 Kč		59,90 Kč		84,90 Kč		79,90 Kč
7. Alpa Francovka	Alpa	160 ml	39,90 Kč		29,90 Kč		29,90 Kč		39,90 Kč		34,90 Kč
8. Zubní pasta Triple Action	Colgate	100 ml	29,90 Kč	aktuální akce: 20,90 Kč	34,90 Kč		34,90 Kč		34,90 Kč		27,90 Kč aktuální akce: 19,50 Kč
9. Deodorant	Rexona Happy	150 ml	54,90 Kč		69,90 Kč		69,90 Kč		84,90 Kč	aktuální akce: 54,90 Kč	69,90 Kč
10. Krém	Nivea	30 ml	27,90 Kč		29,90 Kč		29,90 Kč		31,90 Kč	aktuální akce: 27,90 Kč	24,90 Kč
			** při koupi 2 ks je cena za 1 ks pouze 49,90 Kč		* při použití věrnostní karty možnost koupě 2 ks za 49,90/1ks						

Zdroj: Vlastní zpracování

⁴ Ceny položek 1 – 5 byly zjišťovány 26. 2. 2014 a ceny položek 6 – 10 dne 4. 3. 2014.

Příloha č. 4: **Dotazník**

Dobrý den,

chtěla bych Vás požádat o vyplnění následujícího dotazníku. Dotazník je zcela anonymní a výsledky budou použity k mé bakalářské práci, která se zabývá analýzou konkurence drogerie. Předem děkuji za Váš čas a ochotu.

Radka Grygarová, studentka 3. ročníku ekonomické fakulty VŠB Ostrava

1. Jak často v průměru nakupujete v drogeriích?
 - a) častěji než 1x týdně
 - b) 1x týdně – 1x za měsíc
 - c) méně než 1x za měsíc
 - d) téměř nikdy, tyto výrobky nakupuji v supermarketech nebo na internetu
2. Kde nejraději kupujete produkty drogerií? Uveďte, prosím jednu možnost.
 - a) DM drogerie
 - b) Rossmann
 - c) Teta
 - d) nákup v supermarketu
 - e) nákup na internetu
 - f) nákup prostřednictvím osobního prodeje (Avon, Dedra, Oriflame, ...)
 - g) jiná možnost: _____
3. Nakupujete produkty drogerií raději přímo v konkrétní drogerii či v supermarketu zároveň s ostatním zbožím?
 - a) preferuji drogerie
 - b) preferuji nákup v supermarketu
4. Co je pro Vás nejčastěji rozhodující při výběru drogerie?
 - a) jdu do své oblíbené drogerie
 - b) jdu do drogerie, kterou mám zrovna nejbližší
 - c) rozhoduji se dle aktuálních slevových akcí
 - d) rozhoduji se podle doporučení známých
 - e) rozhoduji se dle jiných kritérií, konkrétně podle: _____
5. Vlastníte věrnostní karty drogerií? Uveďte prosím všechny, které máte.
 - a) nevlastním žádnou věrnostní kartu drogerie
 - b) Dm drogerie
 - c) Teta
 - d) vlastním kartu jiné drogerie, konkrétně: _____
6. Kupujete dárkové poukazy na nákup v drogerii? Pokud ne, přejděte na otázku č. 8.
 - a) ano
 - b) ne (přejděte na otázku č. 8)
7. Koupil/a jsem dárkový poukaz do následujících drogerií (uveďte, prosím, všechny možnosti):
 - a) Dm drogerie
 - b) Rossmann
 - c) Teta
 - d) jiná drogerie

8. Zvolte, prosím, 3 nejdůležitější kritéria nákupu.
- cena, slevové akce
 - prostředí drogerie
 - přístup a profesionalita zaměstnanců
 - nabízený sortiment výrobků
 - exkluzivní značky konkrétní drogerie
 - služby zákazníkům (balení zakoupeného zboží, dárek pro děti k nákupu,...)
 - dobrá dostupnost prodejny (možnost parkování, MHD v blízkosti,...)
 - dostatečný prostor pro pohodlný nákup
 - doporučení známých
9. Které prvky podpory prodeje by Vás nejvíce upoutaly? Vyberte maximálně 3 možnosti.
- dárkové a reklamní předměty
 - vzorky na vyzkoušení zdarma
 - služba balení dárků
 - slevy a poukázky na vybrané výrobky
 - doručování letáku a slevových poukázek poštou
 - možnost objednání zboží přes internetové stránky drogerie a doručení domů
 - předváděcí akce na prodejních (testování parfémů, líčení,...)
 - soutěže, slosovací akce
 - odborník na kosmetické produkty k dispozici na prodejně
 - více pokladen a tedy i rychlejší obsluha
 - netradiční formy propagace drogerie
 - časopis zdarma pro zákazníky
10. Rozhodujete se při výběru drogerie podle aktuálních akcí (prohlížení výloh, letáků, upozornění o slevách na sociálních sítích, doporučení známých...)?
- a) ne, aktuální slevové akce pro mě nejsou rozhodující
 - b) ne, většinou navštěvuji svou oblíbenou drogerii
 - c) ne, navštěvuji drogerii, kterou mám zrovna nejbližší
 - d) někdy ano, záleží, jak mě nabídka zaujme
 - e) ano, tyto akce sleduji a často mě při výběru drogerie ovlivní
11. Nakupujete nebo jste někdy nakupoval/a v drogerii Rossmann?
- a) ano, většinou nakupuji v této drogerii
 - b) ano, někdy zde nakupuji
 - c) ne, v drogerii Rossmann jsem nikdy nenakupoval/a (přejděte na otázku č. 19)
-

12. Jak jste s touto drogerií spokojeni?

- a) velmi spokojen
- b) spíše spokojen
- c) spíše nespokojen
- d) nespokojen

13. Ohodnoťte prosím drogerii Rossmann na stupnici od 1 do 5.

1 = nejlepší možné hodnocení, 5 = nejhorší možné hodnocení

	1	2	3	4	5
sortiment výrobků					
cena výrobků					
vzhled a přehlednost prodejny					

ochota personálu
slevové akce ve srovnání s ostatními drogeriemi
služby drogerie ve srovnání s ostatními drogeriemi
celková úroveň nákupního prostředí

14. Které, z těchto prvků byste nejvíce uvítali v drogeriích Rossmann? Uveďte nejvýše 3 možnosti.

- a) věrnostní karta
- b) dárek k nákupu
- c) káva zdarma k nákupu
- d) poradce kosmetiky na prodejně
- e) možnost objednat si zboží na internetu, doručení domů
- f) rozšíření sortimentu o kosmetiku, které se v ČR běžně neprodává

15. Nakupujete exkluzivní výrobky této drogerie, tedy výrobky „Rossmann, značka kvality“?

- a) ano
- b) o těchto výrobcích nevím, řídím se podle jiných kritérií, než je konkrétní značka
- c) tyto výrobky nekupuji

16. Jak byste ohodnotili propagaci drogerie Rossmann (reklamy, prezentace v médiích,...)?

- a) dostatečná
- b) nevím jak ohodnotit
- c) nedostatečná

17. Je něco, co Vám v drogerii Rossmann chybí?

.....

18. V čem vidíte výhodu drogerie Rossmann oproti jiným drogeriím?

.....

19. Jaké je Vaše pohlaví?

- a) muž
- b) žena

20. Vyberte, prosím Váš aktuální sociální status.

- a) student
- b) zaměstnaný
- c) podnikatel
- d) důchodce
- e) mateřská dovolená
- f) nezaměstnaný

21. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- a) základní
- b) středoškolské s výučním listem
- c) středoškolské s maturitou
- d) vyšší odborné
- e) vysokoškolské

22. Uveďte, prosím, kde bydlíte.

- a) vesnice, obec do 5.000 obyvatel
- b) město do 15.000 obyvatel
- c) město, 15.000 – 50.000 obyvatel
- d) město nad 50.000 obyvatel

Příloha č. 5: **Tabulka výsledků dotazníkového šetření**, zdroj: vlastní zpracování

Otázka		četnost	četnost v %
1. Jak často v průměru nakupujete v drogeriích?		165	100,00 %
častěji než 1x týdně		12	7,27%
1x týdně – 1x za měsíc		114	69,09%
méně než 1x za měsíc		32	19,40%
téměř nikdy, tyto výrobky nakupuji v supermarketech nebo na internetu		7	4,24%
2. Kde nejraději kupujete produkty drogerií?		165	100,00 %
DM drogerie		90	54,55%
Rossmann		44	26,67%
Teta		15	9,09%
v supermarketu		4	2,42%
na internetu		2	1,21%
osobní prodej		3	1,82%
jiná možnost		7	4,24%
3. Kupujete produkty drogerií raději přímo v konkrétní drogerii či v supermarketu?		165	100,00 %
drogerie		150	90,91%
supermarket		15	9,09%
4. Co je pro Vás nejčastěji rozhodující při výběru drogerie?		165	100,00 %
jdu do oblíbené drogerie		71	43,03%
vzdálenost prodejny		38	23,03%
slevové akce		43	26,06%
doporučení známých		2	1,21%
jiná kritéria		11	6,67%
5. Vlastníte věrnostní karty drogerií?	165 (100%)	170	100,00 %
nevlastním žádnou věrnostní kartu drogerie	45 (27,27%)		
dm drogerie	alespoň 1	109	64,12%
Teta	karta: 120	59	34,70%
jiná drogerie	(72,73%)	2	1,18%
6. Kupujete dárkové poukazy na nákup v drogerii?		165	100,00 %
ano		6	3,64%
ne		159	96,36%
7. Koupil/a jsem dárkový poukaz do následujících drogerií:		7	100,00 %
dm drogerie		4	57,14%
Rossmann		2	28,57%
Teta		1	14,29%
jiná drogerie		0	0%
8. Zvolte, prosím, 3 nejdůležitější kritéria nákupu.	pořadí	491	100,00 %
cena, slevové akce	1.	150	30,55%
prostředí drogerie	4.	50	10,18%
přístup, profesionalita	5.	36	7,33%
nabízený sortiment	2.	142	28,92%
exkluzivní značky	7.	18	3,67%
služby zákazníkům	9.	4	0,81%
dostupnost prodejny	3.	59	12,02%
dostatek prostoru	6.	27	5,50%
doporučení známých	8.	5	1,02%
9. Které prvky podpory prodeje (max. 3) by Vás nejvíce upoutaly?	pořadí	470	100,00 %
dárkové a reklamní předměty	3.	46	9,79%
vzorky na vyzkoušení zdarma	1.	128	27,23%
služba balení dárků	12.	5	1,06%
slevy a poukázky na vybrané výrobky	2.	102	21,70%
doručování letáku a slevových poukázek poštou	6.	27	5,75%
možnost objednání přes internet, doručení domů	4.	38	8,09%
předváděcí akce na prodejnách	7.	23	4,89%
soutěže, slosovací akce	9.	20	4,26%

odborník na kosmetické produkty na prodejně	5.	30	6,38%
více pokladen a tedy i rychlejší obsluha	8.	21	4,47%
netradiční formy propagace drogerie	11.	12	2,55%
časopis zdarma pro zákazníky	10.	18	3,83%
10. Rozhodujete se při výběru drogerie podle aktuálních akcí?		165	100,00%
ne, aktuální slevové akce pro mě nejsou rozhodující		16	9,70%
ne, většinou navštěvuji svou oblíbenou drogerii		32	19,39%
ne, navštěvuji drogerii, kterou mám zrovna nejbližší		10	6,06%
někdy ano, záleží, jak mě nabídka zaujme		79	47,88%
ano, tyto akce sleduji a často mě při výběru drogerie ovlivní		28	16,97%
11. Nakupujete nebo jste někdy nakupoval/a v drogerii Rossmann?		165	100,00%
ano, většinou nakupuji v této drogerii		102	61,82%
ano, někdy zde nakupuji		43	26,06%
ne, v drogerii Rossmann jsem nikdy nenakupoval/a		20	12,12%
12. Jak jste s touto drogerií spokojeni?		145	100,00%
velmi spokojen		55	37,16%
spíše spokojen		86	58,11%
spíše nespokojen		3	4,05%
nespokojen		1	0,68%
14. Kt., z těchto prvků byste uvítali v drog. R.? Uveďte max. 3 možnosti.	pořadí	327	100,00%
věrnostní karta	3.	73	22,32%
dárek k nákupu	2.	76	23,24%
káva zdarma	6.	26	7,95%
poradce kosmetiky na prodejně	4.	32	9,79%
objednání na internetu, doručení	5.	29	8,87%
rozšíření o kosmetiku, kt. se v ČR běžně neprodává	1.	91	27,83%
15. Kupujete exkluzivní výrobky této drogerie?		145	100,00%
ano		43	29,66%
o těchto výrobcích nevím, řídím se podle jiných kritérií, než je konkrétní značka		64	44,13%
tyto výrobky nekupuji		38	26,21%
16. Jak byste ohodnotili propagaci drogerie Rossmann?		145	100,00%
dostatečná		55	37,93%
nevím jak ohodnotit		74	51,04%
nedostatečná		16	11,03%
19. Jaké je Vaše pohlaví?		165	100,00%
muž		34	20,61%
žena		131	79,39%
20. Vyberte, prosím Váš aktuální sociální status.		165	100,00%
student		91	55,15%
zaměstnaný		39	23,64%
podnikatel		9	5,45%
důchodce		6	3,64%
mateřská dovolená		11	6,67%
nezaměstnaný		9	5,45%
21. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?		165	100,00%
základní		23	13,94%
středoškolské s výučním listem		9	5,45%
středoškolské s maturitou		106	64,24%
vyšší odborné		5	3,03%
vysokoškolské		22	13,34%
22. Uveďte, prosím, kde bydlíte.		165	100,00%
vesnice, obec do 5.000 obyvatel		44	26,67%
město do 15.000 obyvatel		27	16,36%
město, 15.000 – 50.000 obyvatel		31	18,79%
město nad 50.000 obyvatel		63	38,18%
Vysvětlivky: otázka 13.: tabulka četností je umístěna v bakalářské práci, 17., 18.: otevřené otázky respondenti mohli zvolit více variant, ale ne všichni zvolili maximum, odpovědi přepočteny na 100%			